جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات

ماجد عبد الله الجار الله



مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع
طريقك إلى المعرفة

جهود إدارات العلاقات العامة

في مواجهة الأزمات



جهود إدارات العلاقات العامة
في مواجهة الأزمات

ماجد بن عبد الله سليمان الجار الله

الطبعة الأولى

2017 -1438



ح دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، ١٤٣٧ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الجار الله، ماجد عبدالله

جهود ادارت العلاقات العامه في مواجهة الازمات. ماجد عبدالله

الجار الله . - الرياض، ١٤٣٧ هـ

..ص ؛ ..سم

ردمك:٧-٣-٩٠٧٧٢-٦٠٣-٩٧٨

١ -العلاقات العامة - بحوث ٢ - ادارة الازمات أ. العنوان

ديوي ٦٥٩,٢٠٧ ١٤٣٧/٨٦٦٠

رقم الإيداع: ١٤٣٧/٨٦٦٠

ردمك:٧-٣-٩٠٧٧٢-٦٠٣-٩٧٨





المملكة العربية السعودية- الرياض- حي المروج- طريق الامام سعود تقاطع طريق الملك عبد العزيز بجوار بنك الراجحي - رمز بريدي 11312 ص .ب 245081

هاتف : 0118101533 جوال: 0543044662

dar.elkitab.algamee@gmail.com

www.ubzone.com

مصر - الجيزة - 6 اكتوبر - الحي الثالث - عمارات البنك المركزي - ش17

هاتف : 0238376764 جوال : 00201011270909

info@ascpublishing.com


بسم الله الرحمن الرحيم



إهداء

إلى مـن ربياني صغيرا..والدي ووالدتي..أمــد الله بعمركما على طاعته..

لقـد عظمـت فرحتـي حينما لمحت في عينيكـما الفخر بي والاعتزاز..

إلى زوجتـي الغالية..وفـاء وعرفانـا.. إليك يا من بذلـت جل هذا المجهود..

شكر وتقدير

الحمد لله وحده أولا وأخيرا، حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم...أما بعد:

بادئ ذي بدء أتوجه بالشكر والثناء والحمد إلى المولى عز وجل، الواحد الأحد، الفرد الصمد صاحب المن والعطاء، فاللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، اللهم إني أحمدك وأثني عليك وأشكرك بأن يسرت السبل ووفقت الخطى، وأتممت علي إنجاز هذا العمل، جعله الله خالصا لوجهه الكريم، وأن ينفع به أمة الإسلام.

كما أتقدم بوافر التقدير والشكر إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة سواء برأي أو بجهد خلال مرحلة إنجازي لهذا العمل، وأخص بالعرفان والثناء إلى أستاذي الفاضل الدكتور حمد بن ناصر الموسى، المشرف على الرسالة، صاحب الصدر الرحب، والخلق المتواضع، الذي منحني من وقته وجهده الشيء الكثير، ما هو في أمس الحاجة إليه، حيث صقل ووجه وأثرى على هذا العمل بعلمه الوافر، فجزاه الله عني خير الجزاء، وجعل ما قدم في ميزان حسناته.

كما أشكر الدكتور عبدالحافظ بن عواجي صلوي رئيس قسم الإعلام على تفضله بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أزجي عظيم شكري وتقديري إلى جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، هذا الصرح العلمي الشامخ، التي أفخر بكوني أحد أبناءها حيث احتضنتني في بداية مشواري بمعاهدها العلمية، ومن ثم في مرحلة البكالوريوس، وليس آخرا في مرحلة الماجستير.

كلمة أخيرة أسأل بها الله عز وجل بمنه وفضله ورحمته أن يتقبل هذا العمل بقبوله الحسن وأن ينفع به، وصلى اللهم وسلم على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

مقدمة الدراسة

- مدخل إلى موضوع الدراسة وأهميته.
- تحديد مشكلة البحث (أهداف الدراسة).
- تساؤلات الدراسة.

أولا: مدخل إلى موضوع الدراسة وأهميته

ينظر إلى الأزمة غالبا على أنها " نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتابعة تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالبا ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في مرحلة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها"[١]، وتعبر الأزمة عن حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل معها، ثم البحث عن وسائل وطرق لإدارة هذا الموقف للتقليل من آثاره ونتائجه السلبية.[٢]

والأزمات من أبرز سمات هذا العصر وخاصة على مستوى المنظمات، أكد على ذلك عدد كبير من المفكرين في مجال الإدارة ومنهم بيرو (perrow) الذي قال: أن الأزمة شيء طبيعي الحدوث في المنظمات بهذا العصر نتيجة للكثير من العوامل ومن أهمها تقدم التكنولوجيا وتعقيدها، وأضاف إن على المديرين ليس تقدير إذا ما كانت منظماتهم قد تتعرض للأزمات، ولكن عليهم أيضا معرفة متى؟وأين؟ونوع وحجم الأزمة التي سوف تتعرض لها منظماتهم لا محالة.

وبات جليا الآن بعد الخبرات والتجارب التي مرت بها المنظمات على مستوى العالم أنه لا توجد منظمة عامة أو خاصة بمنأى عن الأزمة، وأن أيا منها معرض لمواجهة أزمة ما في مرحلة معينة من حياتها، وفي هذا الإطار أكد عدد من خبراء علم الإدارة ومنهم ميتروف وشريفاتافا (Mitroff and shrivatava) أن أزمات وكوارث المنظمات أصبحت الآن متكررة ومتزايدة ومدمرة، وأن منع الأزمات والتعامل معها يحتاج إلى تطوير مفاهيم جديدة وأساليب إدارية حديثة في محيط الإدارة الإستراتيجية، وهما يعتبران ذلك تحديا يواجه الإدارة العليا والباحثين

(١) عياصرة، معن محمود، مروان محمد بني أحمد: (إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل)، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م، ص: ٧٤-٧٦

(٢) المرجع السابق: الصفحة ذاتها.

داخل محيط المنظمات[1]، وعلى الرغم من أنه لا يمكن منع وقوع الأزمات بشكل مطلق إلا أنه في الكثير من الأحيان يمكن التنبؤ بها قبل وقوعها ومن ثم العمل على اتخاذ التدابير الواقية لتلافيها، وإن وقعت فسيكون التعامل معها بأسلوب علمي مدروس يمكن التحكم بنتائجها وإدارتها للحد من العشوائية والارتجالية وانفعالات اللحظة التي قد تؤدي إلى فشل المنظمات من تحقيق أهدافها إضافة إلى الأضرار التي تلحق بها، ومن ثم يؤكد خبراء الإدارة على أهمية إنشاء إدارة خاصة تعرف بـ (إدارة الأزمات) من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لظروف الأزمات يندرج تحتها مجموعة من الإداريين المنتقين داخل المنظمة والمدربين تدريبا خاصا، وتبقى هذه الإدارة ضمن الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري، أو تنشأ بشكل مؤقت عند ظهور أزمة ما وتنتهي بانتهائها.[2]

وإذا كانت المنظمة تواجه أزمة أو أزمات لها علاقة بجماهير المنظمة وخاصة الخارجية (وسائل الإعلام – الرأي العام – الجماهير المعنية بالمنظمة) فإن العضو الرئيس الذي ينبغي إشراكه في تشكيل إدارة الأزمة هي إدارة العلاقات العامة التي يتوقف نجاحها في مواجهة الأزمة التي تتعرض لها المنظمة على عدة جوانب أكثرها يتعلق بإستراتيجية وثقافة الشركة في التخطيط لإدارة الأزمات ومدى اهتمامها بالاتصالات مع الجمهور وتطوير ممارسات العلاقات العامة ورؤيتها في إشراك الممارسين عند التخطيط لإدارة الأزمات، ولهذا تولي العديد من المنظمات والشركات في العالم عناية واهتماما بالغين بإدارة العلاقات العامة إيمانا منها بأهمية الدور الذي تؤديه عند مواجهة الأزمات، وإزالة آثارها وما قد ينتج عنها من أضرار مادية أو معنوية قد تلحق بها أو بجماهيرها الداخلية والخارجية وذلك عن طريق مواجهة الرأي العام وتزويده بالمعلومات أو تصحيح معلوماته ومن ثم كسب تأييده لسياسات

---

(١) الفهيد، علي بن محمد بن علي: (دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات..دراسة استطلاعية لبعض إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية)، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١٩هـ، ص: ١-٢

(٢) جاد الله، د.محمود: (إدارة الأزمات)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م،، ص:٤٤-٤٥

المنظمـة إلى جانـب الدفـاع عـن مصالحهـا والإبقـاء عـلى الثقـة مـع العاملـين فيهـا أو المتعاملـين معهـا وحمايتهـا مـن الاهتـزاز.(١)

وتـبرز أهميـة الأدوار التـي يمارسـها مسـئولو إدارة العلاقـات العامـة عنـد وقـوع الأزمـات خاصـة في تعاملهـا مـع الجماهـير للمحافظـة عـلى صـورة وسـمعة المنظمـة إضافـة إلى قدرتهـا عـلى التعامـل مـع وسـائل الإعـلام نظـرا للاهتـمام المتزايـد مـن قبـل الإعلاميـين بالأزمـات وتغطيـة أحداثهـا في الوقـت الـذي تعـد فيـه إدارة العلاقـات العامـة أحـد مصـادر المعلومـات المهمـة لتغطيـة تداعيـات الأزمـة، وتختلـف المنظـمات فيـما بينهـا مـن حيـث الإسـتراتيجيات والأسـاليب التـي تتبعهـا في إدارة الأزمـات والأحـداث الطارئـة التـي تواجههـا، إذ يـرى السـيد السـعيد أن الـتراث البحثـي قـد انتهـى إلى وجـود نمطـين في إدارات المنظـمات أحدهـا يعتمـد عـلى الأسـلوب التقليـدي الـذي يقـوم عـلى تقديـم قوائـم وإرشـادات عنـد حـدوث أزمـة والآخـر يعتمـد عـلى الأسـاليب العلميـة والمداخـل النظريـة والطـرق الإسـتراتيجية التـي تعـول عليهـا عنـد تخطيطهـا للإجـراءات الوقائيـة في مراحـل الأزمـة قبـل وأثنـاء وبعـد الأزمـة (٢)، فهنـاك علاقـة مبـاشرة بـين الإدارة الإسـتراتيجية للعلاقـات العامـة مـن جانـب وإدارة الأزمـات مـن جانـب آخـر، وأن المنظـمات التـي تفتقـد إلى إدارة العلاقـات العامـة اسـتراتيجيا يصعـب عليهـا إدارة الأزمـات التـي تواجههـا وإنمـا تقـوم الأزمـات بـإدارة المنظمـة وهـذه الإدارة الإسـتراتيجية تتطلـب رؤيـة إسـتراتيجية وفهـما لنظريـات العلاقـات العامـة التـي تركـز عـلى الجماهـير الأساسـية للمنظمـة.

وتتطلـب إدارة العلاقـات العامـة عنـد مواجهتهـا للأزمـات بالاسـتناد عـلى هـذه الرؤيـة القيـام برصـد البيئـة الخارجيـة للأزمـة ومن ثـم تحليلهـا للوقوف على مصـادر الخطـر والقضايـا التي يمكن أن تثيرها عناصر هذه البيئة إضافة إلى إعدادها

---

(١) رمضان،د.زياد: (العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص، مفاهيم وواقع)، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٩٩٨م، ص: ١٣

(٢) السعيد، السيد: (استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث- دور العلاقات العامة) القاهرة، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير منشورة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م،، ص:٢٠

للخطـط الإسـتراتيجية المسـبقة والتـي يمكـن تطبيقهـا عنـد وقـوع الأزمـة، وتوفيرهـا للأسـاليب الاتصاليـة التـي تسـاعد عـلى التعامـل مـع تداعيـات الأزمـة والسـيطرة عـلى تدفـق المعلومـات مـن المنظمـة إلى جماهيرهـا الأساسـية، وصـولا إلى قيامهـا بتقويـم نتائـج الأزمـة واسـتخلاص الـدروس للاسـتفادة منهـا في المواقـف المسـتقبلية.(١)

ومـن الأمثلـة التـي يشـار إليهـا فيـما يتعلـق بتقديـم تطبيقـات عمليـة لجهـود إدارة العلاقـات العامـة في مواجهـة أزمـات المنظـمات العالميـة مـا قامـت بـه شركـة مانوسـاتو (Manusato) بعـد حـادث انفجـار وقـع لباخـرة فرنسـية محملـة بكميـة كبـيرة مـن "نـترات الأمونيـوم" بالقـرب مـن رصيـف الشـحن التابـع للشركـة في مينـاء "تكسـاس سـيتي" والـذي أدى إلى مقتـل (١٥٤) شـخصا وجـرح أكـثر مـن (٢٠٠) إلى جانـب الخسـائر الماديـة الكبـيرة، فقـد هاجمـت الصحافـة الشركـة بعنـف وحمـل الـرأي العـام الشركـة مسـئولية الحـادث، وسرت شـائعات عـن وقـوع أعـداد كبـيرة مـن القتـلى والجرحـى وحـول قـدرة الشركـة عـلى مواجهـة الأزمـة التـي دمـرت أبنيـة الشركـة ومسـتودعاتها وفي مواجهـة كل مـا سـبق قامـت الشركـة بتنظيـم حملـة علاقـات عامـة لتوضيـح الموقـف كان مـن بـين إجراءاتهـا قيامهـا بإنشـاء مركـز إعلامـي في وسـط المدينـة يهـدف إلى الإجابـة عـن كل التسـاؤلات التـي يمكـن أن يطرحهـا السـكان المحليـون أو الإعلاميـون وإصـدار الشركـة لكتيـب خـاص يتضمـن كافـة التفاصيـل حـول الحادثـة مـن أسـماء القتـلى والجرحـى، وأن الحمولـة لا تخـص الشركـة وإنمـا هـي مجـرد ناقلـة، وأن مسـتودعاتها لا تحتـوي عـلى أيـة مـواد متفجـرة إضافـة إلى ذكرهـا في هـذه الحملـة عـن اسـتعداد الشركـة لدفـع التعويضـات عـلى الرغـم مـن عـدم مسـئوليتها المبـاشرة للحـادث، بهـذا اسـتطاعت الشركـة مواجهـة واحتـواء الأزمـة التـي لحقـت بهـا وتصديهـا لحمـلات التشـويه لسـمعتها.(٢)

---

(١) الجمال، راسم محمد، د.خيرت معوض عياد: (إدارة العلاقات العامة، المدخل الإستراتيجي) القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥م، ص: ٣٦٨

(٢) حجاب، محمد منير: (العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م، ص: ٣١٦- ٣١٧

ومـما يذكـر في دور العلاقـات العامـة في مسـاعدة المنظمـة عـلى تخطيهـا للأزمـة مـا واجهتـه شركـة كويـك فـت (Kwik-Fit) والتـي كانـت تعتـبر مـن الـشركات الرائـدة في صناعـة السـيارات السريعـة (The Automobile Fast) وكانـت تتمتـع بسـمعة جيـدة وصـورة براقـة أمـام الجماهـير، وقـد بـدأت الأزمـة حـين قامـت إحـدى الجهـات بعمـل اسـتطلاعي لدراسـة أداء الـشركات العاملـة في نفـس الصناعـة وأظهـرت النتائـج الأوليـة لهـذا البحـث بـأن أداء شركـة Kwik-Fit كان الأسـوأ بـين الـشركات، وللتعامـل مـع هـذه الأزمـة قدمـت إدارة العلاقـات العامـة بالشركـة خطـة إسـتراتيجية تقـوم عـلى إصـدار الشركـة لتصريـح رسـمي معلـن مـن قبـل رئيـس الشركـة عـبر وسـائل الإعـلام يبـين فيـه الخطـوات التـي اتخـذت لتصويـب الأمـور التـي ذكـرت في الدراسـة، وكان توقيـت العلاقـات العامـة في نـشر هـذا التصريـح التصحيحـي ذو أثـر فعـال عـلى الـرأي العـام ووسـائل الإعـلام حيـث زادت بعـد ذلـك مبيعـات الشركـة وحافظـت عـلى السـمعة الجيـدة التـي تمتلكهـا.[1]

ومـن المؤكـد أن المجتمـع السـعودي ومـا فيـه مـن مؤسسـات حكوميـة وتجاريـة ليـس بمنـأى عـن حـدوث مثـل هـذه الأزمـات، بـل إن الأحـداث أثبتـت أن الكثـير مـن هـذه المؤسسـات تفتقـر إلى الحـد الأدنى في التعامـل مـع الأزمـات؛ مـما أدى إلى نتائـج كارثيـة عليهـا، ومـن الأمثلـة الشـهيرة في هـذا الصـدد إخفـاق الرئاسـة العامـة لتعليـم البنـات في التعامـل مـع أزمـة الحريـق الـذي شـب في مدرسـة البنـات بمكـة المكرمـة عـام (١٤٢٢هـ) ونتـج عنـه وفـاة ١٤طالبـة أدى إلى حملـة غـير مسـبوقة ضـد الرئاسـة لم تنجـح في احتوائهـا والتعامـل معهـا مـما قـاد إلى إقالـة المسـئول عـن مـدارس البنـات وإلغـاء المؤسسـة برمتهـا ودمجهـا في وزارة التربيـة والتعليـم، أمـا عـلى مسـتوى منظـمات القطـاع الخـاص فظهـرت عـدة أزمـات منهـا مـا تعرضـت لـه البنـوك المحليـة مـن انخفـاض حـاد في السـيولة والأربـاح بسـبب أزمـة الإقتصـاد العالمـي والتـي عـلى إثرهـا أعلنـت بعـض البنـوك العالميـة إفلاسـها، وكذلـك مـا حـدث لشركـة أرامكـو السـعودية في حريـق مصفـاة (سـاسرف) في مدينـة

---

(١) جودة، محفوظ أحمد: (إدارة العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات)،عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة،١٩٩٩م، ص:٢١١

الجبيـل الصناعيـة والتـي بلغـت خسـائر الشركـة مـا يقـارب المليـوني ريـال، وانفجـار خـط انبـوب الغـاز بمنطقـة الحويـة والـذي أدى إلى مـصرع (٤٠) شـخصا حيـث ركـزت في بياناتهـا الصحفيـة عـلى عـدم تأثـر الإنتـاج لديهـا دون الأخـذ بالجانـب الإنسـاني لـذوي المتوفـين، إضافـة إلى أزمـة الرسـوم الدنمركيـة المسـيئة وتأثيرهـا عـلى الشركـة السـعودية لمنتجـات الألبـان (سـدافكو) بخسـارتها أكـثر مـن (٢٥) مليـون ريـال وفشـلها في إدارة الأزمـة سـواء في أسـلوب تعاطيهـا ومحاولاتهـا المتأخـرة في نـشر بياناتهـا لنفـي علاقتهـا مـع الدنمـارك وعوضـا عـن تركيزهـا في مواجهـة الأزمـة واجهـت المجتمـع بتسريـح موظفيهـا.

كل ذلـك يشـير إلى الأهميـة المتزايـدة للعلاقـات العامـة والـدور المهـم الـذي تؤديـه في معالجـة الأزمـة اسـتنادا إلى الأسـاليب والإجـراءات والطـرق الإسـتراتيجية العلميـة ونظـرا لمـا لمسـه الباحـث مـن عـدم وجـود دراسـات كافيـة حـول جهـود إدارات العلاقـات العامـة في منظـمات ومنشـآت القطـاع الخـاص بالمملكـة العربيـة السـعودية في مواجهـة الأزمـات عـلى اختـلاف تخصصاتهـا كدراسـة ميدانيـة أو وثائقيـة، مـن هنـا تنبـع أهميـة موضـوع هـذه الدراسـة والتـي سـيتم البحـث فيهـا حـول بيـان مـدى كفـاءة واسـتعداد إدارات العلاقـات العامـة في منظـمات ومنشـآت القطـاع الخـاص بالمملكـة العربيـة السـعودية للقيـام بواجباتهـا وأدوارهـا في الأزمـات التـي تواجـه منظماتهـا مـن خـلال بيـان مـدى مسـاندة ودعـم الإدارة العليـا بالمنشـآت الخاصـة لإدارة العلاقـات العامـة في مجـال إدارة الأزمـات، ومـن حيـث وجـود الأنظمـة والقواعـد الرسـمية التـي تحـدد دور إدارة العلاقـات في الأزمـات، ومـدى توفـر الإمكانـات الفنيـة والتنظيميـة والثقافيـة المناسـبة للقائمـين عـلى إدارة العلاقـات العامـة في منظـمات ومنشـآت القطـاع الخـاص بالمملكـة العربيـة السـعودية.

ثانيا: تحديد مشكلة البحث وصياغتها

يتضح من خلال العرض السابق لأهمية موضوع الدراسة والدراسات السابقة أن إدارة الأزمة في المنظمات العامة والخاصة هي عملية جماعية تعتمد على أسلوب الفريق الواحد في العمل وتتطلب التكامل والتعاون بين الإدارات ذات العلاقة في المنظمة الواحدة ومن هذه الإدارات التي يعول عليها في مواجهة الأزمة (العلاقات العامة) التي من المفترض أن تؤدي أدوارا محددة في جميع مراحل الأزمة بناء على الخطط المعدة لها مسبقا.

فقبل حدوث الأزمة يكمن دور العلاقات العامة في التنبؤ والاستشعار بالأزمات قبل وقوعها وبخاصة التي تتعلق بجماهير المنظمة، وعند حدوث الأزمة يكون دور العلاقات العامة في تهيئة الظروف المناسبة للإدارة العليا للتعامل معها من حيث توفير الاتصالات بالأطراف المعنية بالأزمة سواء داخل المنظمة أو خارجها، أما عند نهاية الأزمة فتتولى إدارة العلاقات العامة مهام تتعلق بالتأكد من ثبات صورة المنظمة وعدم تعرضها للاهتزاز أو التشويه جراء الآثار التي قد تتركها الأزمة والاستفادة من الأخطاء التي مرت بها في معالجتها للأزمة.

وبما أن العلاقات العامة تضطلع بمثل هذه الأعباء، فإنه من الضروري وجود إدارات للعلاقات العامة في أجهزة منظمات ومنشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية تتميز بالكفاءة والفاعلية في التعامل مع الأزمات التي تواجهها.

وتسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارات العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ودورها في التعامل مع الأزمات في جميع مراحلها، ومدى كفاءة واستعداد مديري العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المحتملة لمنشآتهم، والكشف عن مدى استعداد هذه الإدارات للأزمات من حيث وجود الخطط المعدة مسبقا لمواجهتها، وما المعوقات التي تحول دون قيامها بواجباتها

أثناء حدوث الأزمات، هذا بالإضافة إلى البحث عن الأساليب التي تنتهجها إدارات العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية عند تعاملها مع وسائل الإعلام في وقت حدوث الأزمات.

ثالثا: تساؤلات الدراسة

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة وأبعاد المشكلة البحثية والأهداف التي تصبو إلى تحقيقها فإن هذه الدراسة تسعى إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تشمل كافة جوانب المشكلة البحثية وأبعادها، وهي:

أولا: تساؤلات متعلقة بالإطار النظري للدراسة

وتنقسم إلى محورين رئيسيين:

المحور الأول: تساؤلات عن مفهوم الأزمة وسبل التعامل معها:

- ما مفهوم الأزمة وأسبابها وأنواعها وسماتها؟

- ما مراحل نشأة وتطور الأزمة؟

- ما مراحل إدارة الأزمة ودورة حياتها؟

- ما مراحل نشأة بحوث ودراسات إدارة الأزمات؟

- ما هي مداخل دراسة الأزمات ومدارسها ومناهج تشخيصها؟

- ما مقومات إدارة الأزمات؟

- ما الوظائف الإدارية التي يشتمل عليها المنهج العلمي في إدارة الأزمات؟

- ما أساليب وطرق إدارة الأزمات؟

المحور الثاني: تساؤلات تتعلق بدور العلاقات العامة في الأزمات:

- ما أهمية العلاقات العامة في الأزمات؟

- متى نشأ اهتمام العلاقات العامة بإدارة الأزمات؟

- ما نماذج العلاقات العامة في الأزمات؟

- ما دور العلاقات العامة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد انتهائها؟

ثانيا: تساؤلات الإطار التطبيقي للدراسة الميدانية:

- ما مدى اعتماد الإدارة العليا في منظمات ومنشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية على إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات؟

- ما مدى إشراك الإدارة العليا في منظمات ومنشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية لإدارة العلاقات العامة في إجراءات الاستعداد والتخطيط لإدارة الأزمات؟

- ما مدى توافر الإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية الملائمة لإدارة العلاقات العامة عند مواجهتها للأزمات؟

- ما مدى اعتماد إدارة العلاقات العامة على الأساليب العلمية والطرق الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات؟

- ما النشاطات التي تتخذها إدارة العلاقات العامة في منظمات ومنشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في مرحلة (قبل وقوع الأزمة "الاستعداد")؟

- ما النشاطات التي تتخذها إدارة العلاقات العامة في منظمات ومنشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في مرحلة (أثناء الأزمة "الاتصال")؟

- ما النشاطات التي تتخذها إدارة العلاقات العامة في منظمات ومنشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في مرحلة (بعد انتهاء الأزمة "المتابعة والتقييم")؟

- ما أهم المعوقات التي تحول دون قيام إدارات العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمهامها لمواجهة الأزمات؟
- ما نوع البيانات والردود التي تصدر عن إدارة العلاقات العامة لوسائل الإعلام عند تغطيتها لتداعيات الأزمة؟

الباب الأول
الإطار النظري والدراسات السابقة

- الفصل الأول: إدارة الأزمات.
- الفصل الثاني: دور العلاقات العامة في الأزمات.
- الفصل الثالث: عرض الدراسات السابقة.

الفصل الأول
إدارة الأزمات

- المبحث الأول: الأزمة "تعريفها – سماتها – أنواعها - أسبابها".
- المبحث الثاني: مراحل نشأة الأزمة وإدارتها.
- المبحث الثالث: المداخل النظرية والمناهج العلمية لدراسة الأزمات.
- المبحث الرابع: مقومات ووظائف وأساليب إدارة الأزمة.

المبحث الأول

الأزمة "تعريفها – سماتها – أنواعها - أسبابها"

تعد الأزمة ظاهرة بشرية قديمة، وهي نتاج طبيعي لظهور الإنسان وصراعه من أجل البقاء بحيث أصبحت الأزمات جزءا أساسيا من نسيج حياة هذا الإنسان ومظهرا من مظاهره، بدءاً من صراعاته النفسية والاجتماعية والتفاعلية مع الآخرين وانتقالها إلى إطار الصراع بين الأشخاص على مستوى الأسرة والقبيلة والعشيرة بسبب قلة الموارد المتاحة آنذاك.

وقد امتد نطاق الأزمات لتأخذ منحى أوسع وأشمل بحيث تفاقمت حدوده ومستوياته لتصل إلى المجتمعات والدول نتيجة لتعارض المصالح على مستوى الموارد الأولية وتوسيع التجارة وصولا إلى الاستعمار الذي نتج عنه بعدا جديدا للأزمات تمثل بالصراع الفكري والأيديولوجي النظم السائدة في تلك الفترة.

تعريف الأزمة:

مصطلح "الأزمة" من أكثر المصطلحات تداولا في مختلف الأنظمة والتخصصات ولهذا من الصعوبة إيجاد مفهوم أو تعريف دقيق وشامل خاصة بعد اتساع نطاق استعمالاته وتطبيقاته على مختلف العلوم، وذلك بأن كل علم يستخدم مصطلح "الأزمة" له منظور خاص من خلاله يقوم بتطبيق معنى الأزمة طبقا للتوجه النظري والتخصص العلمي التي يتبع له ذلك العلم[1].

---

(١) حجاب، محمد منير: (العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة)، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٧م، ص: ٢٩١

ففي المنظور الإداري ينظر إلى الأزمة بأنها "لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري"[١].

ويراد بها عند أهل الاجتماع بأنها "أي تأثير سلبي في البناء الاجتماعي وعلاقاته ومسلماته"[٢].

أما في العلوم الطبية فينظر للأزمة بأنها "لحظة مرضية تهدد حياة الإنسان"[٣].

وعند الاقتصاديين هي "خلل مفاجئ بين العرض والطلب"[٤].

أما في المنظور الإعلامي فتعرف الأزمة على أنها "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي من قبل وسائل الإعلام"[٥].

الأزمة لغة:

أ. في اللغة العربية:

ترد كلمة أزمة في مادة أزم، والأزمة في مختار الصحاح هي الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أمسك عنه[٦].

ويعرف المعجم الوسيط الأزمة بقوله"أزم على الشيء أزما: عض بالفم كله عضا شديدا، ويقال أزم الفرس على اللجام، وأزمت السنة أي اشتد قحطها".[٧]

---

(١) مكاوي، حسن عماد: (الإعلام ومعالجة الأزمات)، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥م، ص: ٤٨

(٢) شومان، محمد: (الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية)، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م، ص: ١٨

(٣) جاد الله، محمود: (إدارة الأزمات)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م، ص: ٩

(٤) عياصرة، معن محمود، مروان محمد بني أحمد: (إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل)، عمان، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م، ص: ٧٤

(٥) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ٤٩

(٦) ٧. الرازي، محمد بن أبي بكر: (مختار الصحاح) بيروت، دار الكتاب العربي، ١٩٦٧م، ص ١٥

(٧) المعجم الوسيط، الجزء الأول، ص.١٧

ب. في اللغة الإنجليزية:

تعود أصول كلمة "أزمة" CRISIS إلى الكلمة اللاتينية Kinetin، وهي مصطلح قديم يرجع تاريخه إلى الطب الإغريقي كونه نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض وتطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان،ففي القرن السادس عشر شاع استخدام هذا المصطلح في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامها للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.[١]

وقد عرف قاموس لونجمان Longman الأزمة بأنها "زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد"[٢]

ويحدد قاموس ويبستر Webster الأزمة CRISIS بأنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تنتظر حدوث تغيير حاسم، هجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي".[٣]

الأزمة اصطلاحا:

على الرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل الباحثين والمتخصصين باختلاف مشاربهم وتخصصاتهم والجانب الذي ينظرون من خلاله لوضع تعارفهم للأزمة، إلا أن هناك تقاربا في بعض مدلولات هذه التعريفات تشترك في وضع معنى لكلمة "الأزمة"، ومن هذه التعريفات التي اتفق عليها علما إدارة الأزمة، ما يلي:

---

(١) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٨

(2) Longman dictionary,England,1995,p 322

(3) Webster,New World Dictionary of American English, 1997,p 275

١. الأزمـة هـي "نقطـة تحـول في سلسـلة مـن الأحـداث المتتابعـة تسـبب درجـة عاليـة مـن التوتـر وتقـود إلى نتائـج غالبـاً مـا تكـون غـير مرغوبـة خاصـة في حالـة عـدم وجـود اسـتعداد أو قـدرة عـلى مواجهتهـا".[١]

٢. الأزمـة هـي "حالـة اسـتثنائية طارئـة تتعـرض لهـا المنظـمات فتشـعرها بالتوتـر والقلـق وتنذرهـا بالخطـر"[٢].

٣. الأزمـة هـي "خلـل مفاجـئ نتيجـة لأوضـاع غـير مسـتقرة يترتـب عليهـا تطـورات غـير متوقعـة نتيجـة عـدم القـدرة عـلى احتوائهـا مـن قبـل الأطـراف المعنيـة وغالبـاً مـا تكـون بفعـل الإنسـان"[٣]

ويـرى الباحـث بعـد الاطـلاع عـلى العديـد مـن هـذه التعريفـات، أنـه يمكـن تحديـد مفهـوم الأزمـة بأنها:(حالـة أو موقـف فجـائي غـير متوقـع تتداعـى فيهـا الأحـداث بصفـة سريعـة، تتطلـب قـرارات ينتـج عنهـا حـدوث تغيـير حاسـم إيجـابي أو سـلبي تؤثـر عـلى مختلـف الكيانـات ذات العلاقـة).

ومـن الأهميـة التفريـق بـين مصطلـح الأزمـة وعـدد مـن المصطلحـات والمفاهيـم المشـابهة التـي قـد يتداخـل معناهـا أو مفهومهـا بالأزمـة، ومـن هـذه المصطلحـات:

١.المشكلة:

وهـي "حالـة أو عائـق أو مانـع ناجـم عـن بعـض الصعوبـات التـي تحـول بـين الفـرد والهـدف الـذي يسـعى إلى تحقيقـه".[٤]

---

(١) عياصرة، معن: مرجع سابق، ص: ٧٤

(٢) الشافعي، محمد، محمد: (استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث) القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ٢٠٠١م، ص: ٥٥

(٣) الشعلان، فهد احمد:(اداره الازمات الاسس - المراحل – الآليات)الرياض، الوطنية للتوزيع،٢٠٠٢م، ص: ٢٥

(٤) عياصرة، معن: مرجع سابق، ص: ٧٦

وتعبر المشكلة عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات الغير مرغوب فيها، ومن ثم فإن المشكلة قد تكون هي سبب الأزمة، وعادة ما تتفجر الأزمة من نشوء المشكلة التي تتطلب جهدا منظما للوصول إليها والتعامل معها، وهكذا فإن كل أزمة مشكلة، وليس كل مشكلة أزمة.(١)

٢.الكارثة:

وهي "حادث أو خلل يصيب المنظمة أو المجتمع في وقت معين، وينتج عنه خسائر فادحة ومعاناة واسعة".(٢)

وتشترك كل من الكارثة والأزمة في كونهما موقفا فجائيا، إلا أن الكارثة هي من تبرز الأزمة وتكشف حدوثها، وقد تنجم الكارثة من وجود أزمة قائمة مسبقا متواجدة تحت الظل أدى تفاقمها إلى نشوء الكارثة.(٣)

٣.الصراع:

وهو "تعارض أو تضاد بين أهداف ومصالح وقيم يجسد صراعا وتضادا بين إرادتين".(٤)

ويقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التأثير كما هو الحال في الأزمة، وذلك لأنه ذو أبعاد واتجاهات وأهداف معروفة مسبقا، إلا أنه قد يصبح مصدرا رئيسيا وسببا مباشرا لحدوث الأزمة.(٥)

---

(١) الخضيري، محسن أحمد، (إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف- منهج المنظومات)، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ١٩٩٠م، ص: ١٩

(٢) شومان، محمد: مرجع سابق، ص: ١٥

(٣) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ١١

(٤) أبو قحف، عبد السلام، (الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م، ص: ٢٦

(٥) الخضيري، محسن: مرجع سابق، ص:٢٠

٤.الحادث:

فهـو يعـبر عـن شيء فجـائي غـير متوقـع، تـم بشـكل سريـع وانقـضى أثـره فـور إتمامـه.

ويمكــن للحــوادث أن تنطــوي عــلى أزمــة كــبرى وذلــك عندمــا لا تتــم معالجـة الحـادث في حينـه وإخـماد آثـاره بسرعـة، فإنـه مـن الممكـن أن يتفاقـم الوضـع إلى كونـه مشـكلة ومـن ثـم تحولهـا إلى أزمـة، خاصـة وأن الحـادث ليـس لـه صفـة الاسـتمرارية وهـو ذو وقـت محـدود. [1]

سمات الأزمات:

عـلى الرغـم مـن تعـدد مفاهيـم الأزمـة طبقـا لاسـتخداماتها في مختلـف العلـوم والتخصصـات، واختـلاف الزوايـا التـي قدمـت مـن خلالهـا تعريفـات الأزمـة بتنـوع مشـارب الباحثـين في هـذا المجـال، واسـتنادا عـلى مـا تـم عرضـه مـن مفاهيـم للأزمـة، يتضـح أنهـا تتسـم بمجموعـة مـن السـمات والخصائـص أبرزهـا:

١.المفاجـأة، فهي غـير متوقعة لكونها حدثـا سريعا وغامضا.

٢.جسـامة التهديـد، الـذي قـد يـؤدي إلى خسـائر ماديـة أو بشريـة هائلـة تهـدد الاسـتقرار وتصـل أحيانـاً إلى القضـاء عـلى كيـان المنظمـة.

٣.مربكـة، فهــي تهـدد الافتراضـات الرئيسـية التـي يقـوم عليهـا النظـام وتخلـق حالـة مـن حـالات القلـق والتوتـر وعـدم اليقـين في البدائـل المتاحـة، خاصـة في ظـل نقـص المعلومـات الأمـر الـذي يضاعـف مـن صعوبـة اتخـاذ القـرار ويجعـل مـن أي قـرار ينطـوي عـلى قـدر مـن المخاطـرة.

٤.ضيـق وقـت مواجهـة الأزمـة، فالأحـداث تقـع وتتصاعـد بشـكل متسـارع وربمـا حـاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحياناً القدرة على سـيطرة

(١) شومان، محمد: مرجع سابق، ص: ١٣

المواقف واستيعابها جيداً، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

٥.تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته.[١]

ويضيف "عز الدين الرازم" عددا من السمات التي تتميز بها الأزمة منها:

١. أنها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة حيالها.

٢. ضعف التحكم بالأحداث المتسارعة.

٣. يسود في الأزمة ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات نظرا للغموض وعدم وضوح الرؤية.

٤. يسود الأزمة حالة من الخوف والهلع التي قد تصل إلى تقييد التفكير حيالها.[٢]

مفهوم إدارة الأزمة:

في ضوء المفاهيم السابقة للأزمة وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بأن إدارة الأزمة هي: (كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في كافة المجالات).[٣]

وبطبيعة الحال تختلف عملية "إدارة الأزمة" عن "الإدارة بالأزمات"، فالأولى تعبر عن: عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات

---

(١) الشعلان، فهد: مرجع سابق، ص: ١٠١

(٢) الرازم، عزالدين:(التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات)، عمان، دار الخواجا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٩٩٥م، ص: ٢١

(٣) عليوه، السيد، (اداره الازمات والكوارث: مخاطر العولمه والارهاب الدولي)، القاهرة، مركز القرارات للاستشارات، ٢٠٠٤م، ص: ١٥٥

والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديد والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.[1]

أما الإدارة بالأزمات فهي عبارة عن أمر مفتعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة الاستقرار في الكيان الإداري كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة أو للتمويه والتغطية على مشاكل قائمة.[2]

أنواع الأزمات

تحديد نوع الأزمة ليس بالعملية السهلة نظرا لأنها محكومة بطبيعتها التي تنطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وإنسانية وجغرافية وسياسية، وبالتالي تتعدد وتتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد أنواع الأزمات.

وعلى هذا الأساس قدم محفوظ جودة صنفان تقع تحتها أنواع الأزمات، وهي كالتالي:

١. الأزمات المفاجئة:

وهي نلك الأزمات التي تحدث فجأة ودون سابق إنذار، مثل تعرض المنظمات للحرائق، أو الإنفجارات، أو الأعمال الإرهابية، وهذا النوع من الأزمات يعد شديد الخطورة، حيث أن الاضرار المترتبة عليها تكون أكثر جسامة، بخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات عند محاولة وضع الخطط لمعالجة الأزمات.

---

(١) الحملاوي، محمد: مرجع سابق، ص: ٤٩

(٢) شعبان، حمدي محمد: (الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث)، عمان، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠٠٥م، ص: ٨٩

٢. الأزمات المتراكمة:

وهـي تلـك الأزمـات التـي يكـون بالإمـكان توقـع حدوثهـا، حيـث أن عمليـة تشـكلها وتفاعـل أسـبابها قـد تأخـذ وقتـا طويـلا، وبالتـالي تظهـر مقدمـات توحـي بحـدوث الأزمـة وذلـك كوجـود طلبـات للعاملـين بالمنظـمات التـي تنـذر بتصعيـد مواقفهـم إلى الإضراب الجماعـي، أو وجـود قـرارات إداريـة خاطئـة تنبـئ عـن خسـارة المنظمـة.[1]

وصنف حسـن مكاوي الأزمات إلى نوعين أساسـيين، هما:

١. الأزمات المتعمدة وتشـمل ما يلي:

أ. التجاوزات:

وهـي أزمـات تنتـج عـن تصرفـات متعمـدة الحـدوث مـن جانـب بعـض المسـؤولين بالمنظمـة، مـن خـلال سـوء التقديـر أو تجـاوز حـدود الاختصـاص مـما ينتـج عنـه حـدوث أضرار للمنظمـة وجمهورهـا العـام.

ب. الإرهاب:

وهـي أفعـال مقصـودة لتخريـب نشـاط المنظمـة وسـمعتها لـدى الجماهـير، ناتجـة عـن أطـراف داخليـة أو خارجيـة.

٢. الأزمات غير المتعمدة وتشـمل ما يلي:

أ. الزلات:

وهـي أزمـات ناتجـة عـن تصرفـات غـير مقصـودة مـن قبـل المنظمـة تسـعى الأطـراف الخارجيـة لاسـتغلالها وتحويلهـا إلى أزمـة، بهـدف إلحـاق الـضرر بهـا مـع جمهورهـا الداخـلي والخارجـي.

---

(١) جودة، محفوظ أحمد: (العلاقات العامة، مفاهيم وممارسات)، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦م، ص:٢٦٧

ب. الحوادث:

وهــي أزمــات تقــع نتيجــة لأخطــاء بشريــة كالإهــمال وعــدم الاهتــمام بجــودة المنتجــات أو تأمــين موقــع عمــل المنظمــة الخارجــي، مــما يســتدعي وقــوع الحــوادث.[1]

أسباب الأزمات:

الأزمــات ليســت وليــدة ذاتهــا، بــل هــي نتــاج عــدد مــن الأســباب والبواعــث المنبثقــة مــن محيطهــا الإجتماعــي الــذي تتأثــر بــه والتــي تــؤدي إلى نشــوئها، ومعالجــة الأزمــات لا تتــم بمعــزل عــن فهــم الأزمــة ومعرفــة أســباب ظهورهــا وتحديــد عناصرهــا المؤديــة لهــا وبــدون ذلــك يتعــذر فهمهــا وبالتــالي تتــم إدارتهــا بشــكل خاطــئ، ويصبــح التعامــل معهــا مجــرد إهــدار للوقــت والجهــد والمــال بشــكل يــؤدي إلى تفاقــم الأزمــة وخروجهــا عــن مجــال الســيطرة، وغالبيــة الباحثــين في مجــال إدارة الأزمــات يتفقــون عــلى أن لــكل أزمــة مقدمــات تــدل عليهــا وشــواهد تشــير إلى حدوثهــا.

حيــث يــرى منــير حجــاب إمكانيــة حــصر الأســباب المتعــددة والمؤديــة إلى نشــوء الأزمــات في إطــار مســببين رئيســيين[2]، هــما كالتــالي:

١.أسباب داخليـة في محيـط المنظـمات، ناتجـة عـن وجـود خلـل أو قصـور تنظيمـي أو إداري يمكـن التنبـؤ بحـدوث أزمـة نتيجـة لـه.

٢.أســباب خارجيــة لا يمكــن التحكــم فيهــا إلا بالحــد مــن تأثيراتهــا وإضعافهــا وليســت هنــاك قــدرة عــلى التنبــؤ بحدوثهــا.

ويحتــوي كل قســم مــن هذيــن القســمين عــلى العديــد مــن الأســباب الفرعيــة التــي يمكــن توضيــح أهمهــا فيــما يــلي:

---

(١) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ٧٢

(٢) حجاب، محمد منير: مرجع سابق، ص: ٢٩٨

١. الأسباب الداخلية للأزمات:

- عادة ما تنشأ الأزمات في المنظمات بأسباب داخلية تحدث نتيجة لحدوث خلل إداري أو عدم خبرة أو لحداثة المعرفة في تنظيمات الكيان الإداري، أو نتيجة لفشل قيادة هذه المنظمات أو أفرادها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. حيث يمكن حصر أهم هذه الأسباب فيما يلي:

- عدم وضوح رؤية ورسالة وأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرة العاملين على التعرف على أولوياتهم ومهامهم وأدوارهم للوصول بمنظماتهم إلى تحقيق ما تصبوا إليه.

- قيام المنظمات بتجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية وقوع أزمة وبالتالي تفاقم هذه المؤشرات لتتحول إلى أزمة حقيقية، إضافة إلى عدم إجرائها لمراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب على ذلك من عدم تعلم المنظمات من أخطائها السابقة، أو الأخذ وتقبل الآراء الجديدة والحلول المبتكرة.

- وجود ضعف في نظام المعلومات ونظام صنع القرارات والذي يترتب عليه مشاركة أفراد غير مؤهلين في بلورة قرارات المنظمة، وعدم قدرة هؤلاء في القيام بدراسة الحلول البديلة للأزمة.[١]

- وجود قيادات إدارية غير ملائمة في المنظمة، ينتج عن ذلك عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية وسوء استخدامهم للقوى العاملة، وعدم ثقة هذا النوع من القيادات بمرؤوسيهم، إضافة إلى عدم اهتمامهم بالتنمية الفردية وتطويرها بغية تشجيعهم على الانتماء للمنظمة وبالتالي انتقال خبرائهم المؤهلين للعمل بالمنظمات المنافسة.

---

(١) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ١٩

- وجـود صراع بـين مصالـح العاملـين في المنظـمات وعـدم توحيدهـا، مـما ينجـم عـن ذلـك عـدم التزامهـم بالتعليـمات وتنفيذهـا، وعـدم وجـود تعـاون يشـكل فـرق عمـل داخليـة فعالـة، وعـلى ذلـك يترتـب نشـوء مـا يسـمى بعـدم الاسـتقرار والخـوف الوظيفـي و انعـدام الثقـة بـين العاملـين وظهـور حالـة مـن اليـأس والإحبـاط وضعـف الـولاء للمنظمـة.[1]

- وجـود إفـراط زائـف في الثقـة بقـدرات المنظمـة عـلى مواجهـة الظـروف والتحديـات أو المنظـمات المنافسـة والاسـتهانة بهـا وسـوء تقديـر قـوة الأطـراف الخارجيـة.

- ظهـور أخطـاء بشريـة داخـل المنظـمات عـادة مـا يكـون سـببها قصـور في الفهـم والإدراك أو الاهـمال والتسـيب وعـدم الإحسـاس بالمسـؤولية.[2]

- ظهور الشـائعات التـي قـد تولـد أزمـة حيـث يتـم توظيفهـا وإحاطتهـا بهالـة مـن البيانـات والمعلومـات الكاذبـة والمضللـة، وتسـخير اطلاقهـا في وقـت معـين تـؤدي إلى انفجـار الأزمـة.[3]

٢. الأسـباب الخارجية للأزمات:

- تنشـأ عـن البيئـة الخارجيـة متغـيرات عـدة تنشـأ عـلى إثرهـا أزمـة تصيـب المنظـمات في كيانهـا عـلى الرغـم مـن عـدم وجـود خلـل داخـلي أدى لحدوثهـا، وذلـك لكـون هـذه المتغـيرات والعوامـل الخارجيـة غـير مدركـة الظهـور في مـكان وتوقيـت معـين، إلا أنـه يمكـن الحـد مـن آثـار نتائجهـا وتداعيـات أبعادهـا عـبر إجـراء المنظـمات لعمـل التخطيـط الوقـائي الـذي يقـوم عـلى مسـح البيئـة الخارجيـة ووضـع كافـة الافتراضـات والحلـول الوقائيـة، ومـن هـذه الأزمـات:

---

(١) عياصرة، معن: مرجع سابق، ص: ٨١-٨٢

(٢) الخضيري، محسن: مرجع سابق، ص: ٧١- ٨٦

(٣) الشعلان، فهد: مرجع سابق، ص: ٤٧

- الكـوارث الطبيعيـة، مثـل الـزلازل والأعاصـير والبراكـين والتقلبـات الجويـة والانهيـارات التـي ينجـم عنهـا أضرار عـلى المسـتوى المـادي أو البـشري أو فيهـما معـا، وهـذه الكـوارث ليسـت أزمـة في حـد ذاتهـا، وإنمـا قـد تكـون سـببا قويـا مؤديـا لنشـوء الأزمـة.[1]

- انهيـار الأسـواق العالميـة، عـلى الرغـم مـن محدوديـة النطـاق الجغـرافي لبعـض المنظـمات إلا أنـه وبسـبب ارتبـاط المـوارد والسـلع والخدمـات بمنظومـة الاقتصـاد العالمـي، فقـد تنشـأ أزمـة لـدى المنظـمات عـلى إثـر هـذا الانهيـار مـما يترتـب عليـه ارتفـاع شـديد بأسـعار المـوارد الأوليـة أو مـواد التصنيـع الخـام مصحوبـة بتغيـير في أسـعار الإنتـاج النهـائي للسـلع، الـذي قـد يقابـل بتغيـير في الأنمـاط الاسـتهلاكية.

- وسـائل الإعـلام، حيـث يعتمـد الـرأي العـام في تتبعـه لتفاصيـل الأحـداث وحيثياتهـا عـلى هـذه الوسـائل، التـي تهتـم بتقديـم كل مـا يلـزم لإثـراء نهـم الجمهـور وفضولـه، مـن جـراء ذلـك قـد تنشـأ لـدى المنظـمات أزمـة تسـببها وسـائل الإعـلام لأنـه مـن المحتمـل أن يتحـول عـارض يصنـف ضمـن الأمـور الاعتياديـة إلى التضخيـم ليكـون حدثـا إعلاميـا، وهنـا تـبرز أهميـة توطيـد العلاقـات مـع وسـائل الإعـلام وتزويدهـا بصفـة مسـتمرة بمعلومـات صحيحـة عـن أوضـاع المنظمـة.[2]

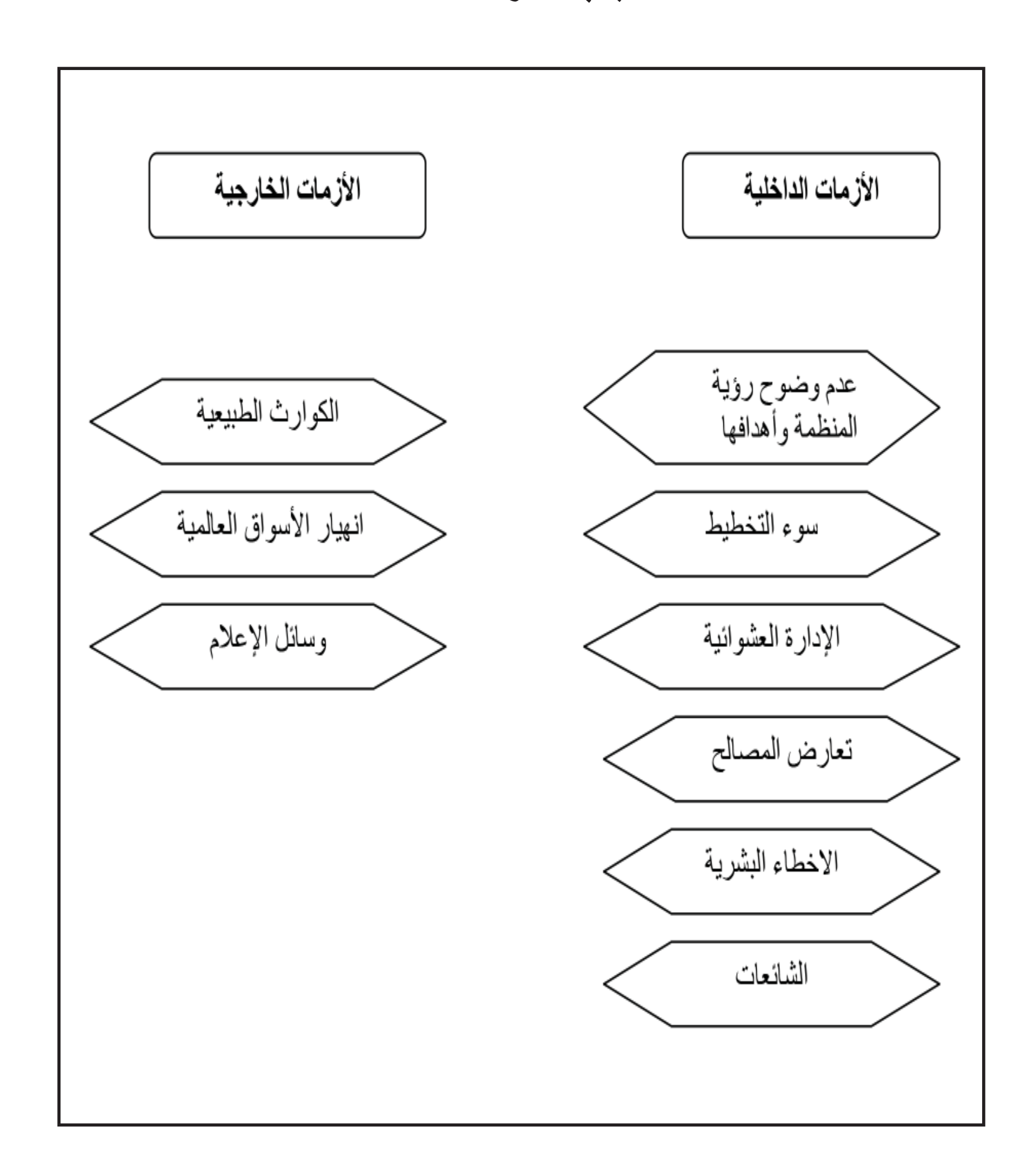
---

(١) الحملاوي، محمد: مرجع سابق، ص: ٩

(٢) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ١٤٦

شكل رقم(١)

أسباب نشوء الأزمات



المبحث الثاني
مراحل نشأة الأزمة وإدارتها

- المطلب الأول: مراحل نشـأة وتطور الأزمة.
- المطلـب الثاني: دورة حيـاة الأزمة ومراحل إدارتها.

المطلب الأول
مراحل نشأة الأزمة وتطورها

تعد الأزمة ظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر حيث تنشأ وتتكون عبر مراحل أساسية وخطوات معينة تمثل سلسلة تطورها، وهي بحد ذاتها عبارة عن حلقات متصلة ببعضها البعض بحيث تنتقل كل خطوة من خطواتها إلى الأخرى بشكل تدريجي، وتبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهورها أو بتكوين عواملها، مما يسهل دراستها والتعامل معها بكفاءة وإدارتها بشكل يحد من تداعياتها وآثارها.

والمراحل الأساسية التي تمر بها الأزمة هي كالتالي:

أولا: مرحلة الشعور بالأزمة (الإنذار المبكر) (Prodromal Crisis)

تمثل هذه المرحلة ما يسمى بميلاد الأزمة التي تحمل في طياتها عددا من إشارات الإنذار المبكر التي تسبق وقوع الأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في هذه المرحلة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم منذرة بشكل أولي بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، ومن العوامل الأساسية في التعامل في الأزمة في ميلادها هو قوة وحسن إدراك المنظمات وخبرتها في افتقار الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها أو إيقاف نموها مؤقتاً[1]، والهدف أيضا من هذه المرحلة هو جعل الاستشعار أكثر حدة حتى يمكن الإشارة إلى الإنذار قبل أن تصل الأزمة إلى حالة متأزمة، وقد يكون هذا الإنذار واضحاً ومباشراً يمكن إدراكه وقد يكون صعب الإدراك وغير مباشر، وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل الأزمة التي تساعد على أن تدار الأزمة في مهدها بشكل أكثر سهولة نظرا لعدم جدية تأثيراتها

(١) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٣٢

لكونها إشارات تحذيرية تساعد على إدارتها وإيجاد الحلول لإخمادها للحيلولة دون وصولها للمرحلة التي تليها وهي مرحلة الأزمة الحقيقية التي قد تصل إليها الأزمة عندما لا يتم معالجة أعراضها.[١]

ثانيا: مرحلة الأزمة الحقيقية (التأزم) (Acute Crisis)

عادة ما يتم وصف هذه المرحلة فعليا بالأزمة، وذلك لأنه وبمجرد انتهاء إشارات الإنذار والتحذير التي قامت المرحلة السابقة بحملها، تدخل المنظمة في هذه الحالة إلى نقطة اللاعودة وبالتالي الوصول إلى لحظات وقوع الأزمة، وتحتم هذه المرحلة ضرورة التدخل الفوري من قبل القائمين على إدارة الأزمة في المنظمات للسيطرة واحتواء الأضرار، نظرا لطبيعتها الصعبة والمعقدة المؤدية إلى الانهيار السريع والحاد في أحداثها، على الرغم من جسامة التهديد الذي تحمله هذه المرحلة إلا أنها تعد من أقصر مراحل الأزمة، إلا أن هناك شعورا بطولها استنادا على أحداثها العنيفة.[٢]

ثالثا: مرحلة الأزمة المزمنة (التخطيط والتحليل)(Crisis Cromic)

تبدأ الأزمة في هذه المرحلة بالإنحسار والتقلص بعد قوة إحتدام الأحداث التي صاحبت المرحلة السابقة، من هنا تتم متابعة مواقف الأزمة من كافة جوانبها نظرا للركود النسبي الذي لحق بها، حيث يتم التأكد من عدم حدوث عوامل جديدة من شأنها أن تبعث الحيوية والنشاط لتفاعلات الأزمة ومن ثم ظهورها مرة أخرى[٣]، إضافة إلى القيام بعمليات التحليل للأسباب والبواعث التي أدت إلى نشوء الأزمة بدقة وتفصيل حيثياتها ومعرفة ما إذا تم التعامل مع معطيات الأزمة بشكل صحيح أو بطريقة خاطئة حتى يتم تلافيه مسبقا، وتتم في هذه المرحلة القيام بعمليات

---

(١) الرازم، عز الدين: مرجع سابق، ص: ٢٦

(٢) الجمال، راسم: مرجع سابق، ص: ٣٣٦

(٣) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٣٣

التخطيـط عـبر رسـم الإجـراءات والخطـوات التـي يمكـن الاسـتفادة سـواء في الأزمـة الحاليـة أو المسـتقبلية.[1]

رابعـا: مرحلة حل الأزمة (Crisis Resolution)

تمثـل هـذه المرحلـة آخـر مراحـل نشـأة وتطـور الأزمـة التـي تصـل إليهـا بعـد تصاعـد أخطارهـا إلى مرحلـة التـلاشي بعـد أن فقـدت قـوة الدفـع المكونـة لهـا، وتتـم إعـادة الأوضـاع إلى مرحلـة التـوازن وتوفـير قـدر كبـير مـن المعلومـات التـي تسـاعد عـلى عمليـات التقويـم وإيجـاد الحلـول المناسـبة للخـروج مـن الأزمـة بأقـل الأضرار[2]، ويجـدر الانتبـاه في هـذه المرحلـة إلى أن الأزمـات في تتابعهـا واتصالهـا قـد تتطـور عـلى شـكل حلقـات بحيـث يظـن أن هـذه المرحلـة الأخـيرة مـن مراحـل الأزمـة هـي نهايـة المطـاف إلا أنهـا في حقيقـة الأمـر قـد تنشـأ مـن خلالهـا أزمـة جديـدة، لأن الأزمـة عبـارة عـن دورة لهـا حيـاة مـن الصعـب معرفـة أيـن ومتـى تنتهـي الأزمـة، وتبـدأ أخـرى.[3]

---

(١) الرازم، عز الدين: مرجع سابق، ص: ٢٧

(٢) شومان، محمد: مرجع سابق، ص: ٣٧

(٣) الرازم، عز الدين: مرجع سابق،ص: ٢٨

المطلب الثاني

دورة حياة الأزمة ومراحل إدارتها

هناك تشابه كبير بين تحليل مسيرة الأزمات وبين النموذج البيولوجي في دورة الحياة الطبيعية، حيث أن الكائن الحي يمر بمراحل مختلفة من الميلاد ثم مرحلة النمو، والنضج وصولا إلى مرحلة الانحدار والموت، ويستخدم عدد من الباحثين مسمى دورة حياة الأزمة للتعبير عن كل مرحلة تمر بها الأزمات على نحو تفصيلي، إضافة إلى أنها تساعد المنظمات على إدارة كل مرحلة على حدة وفق معطياتها، وذلك حين تظهر بوادر الأزمة أو ميلادها يمكن أن تتدخل فنون الإدارة لتحول دون أن تصل الأزمة إلى مرحلة النمو والنضوج، وفي هذه الحالة يمكن إنهاء الأزمة في مهدها، وقد تنجح الإدارة الجيدة في تجنب الأزمة، قبل أن تولد بما يمكن أن نطلق عليه "إجهاض الأزمة"، وحين تتجاهل الإدارة معالجة الأزمة في مهدها تكون الظروف مهيأة لميلاد الأزمة ونموها ووصولها إلى مرحلة النضج التي تشكل تهديداً كبيراً لسمعة المنظمة، وإذا استطاعت المنظمة التصدي للمشكلات قبل أن تستفحل وتنمو وتتحول إلى أزمات، فإنها سوف تتجنب التغطية البغيضة التي تقدمها وسائل الإعلام نتيجة نقص المعلومات وزيادة الغموض.[١]

ويقدم ثامر الخزرجي نموذجا يوضح مراحل دورة حياة الأزمة ابتداء من مرحلة الميلاد إلى مرحلة فناء الأزمة وانتهائها، وهي كالتالي:

- مرحلة النشوء (الولادة).
- مرحلة الزيادة (النمو).
- مرحلة القوة (الشباب).

---

(١) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ٧٣-٧٤

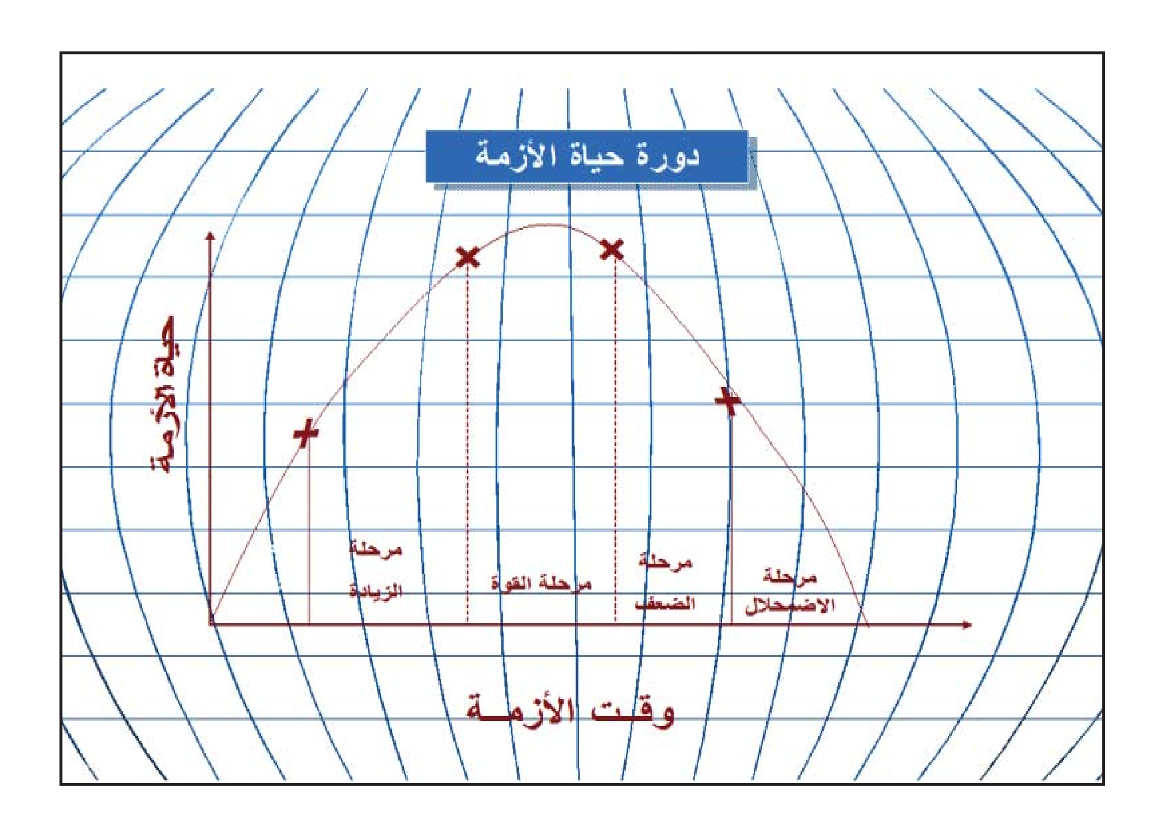
• مرحلة الضعف (الشـيخوخه).

• مرحلـة الاضمحلال (الفناء).

والشـكل التـالي يبين تلك المراحل [1]:

شكل رقم (٢)

مراحل دورة حياة الأزمة



(١) الخزرجي، ثامر كامل محمد: (العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمات) عمان، دار مجدلاوي، ٢٠٠٥م، ص: ٦٥

بينما يرى محمد محمد الشافعي أن دورة حياة الأزمة وإداراتها تمر بثلاث مراحل:

١.ما قبل وقوع الأزمة:

وهو ما يعرف باستشعار الأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية حتى يمكن تلافيها.

٢.مواجهة الأزمة حال وقوعها:

من خلال اتخاذ الإجراءات التي تحد من الآثار الضارة، والعمل على تضييق نطاقها.

٣.إجراءات ما بعد الأزمة:

من خلال دراسة وتقييم ماذا حدث؟ ولماذا؟ وكيف حدث؟ ورسم سبل عدم تكرار أزمات مشابهة.[١]

ويتفق "جون بيرش" John Birch مع الرأي السابق بتقسيم دورة حياة الأزمة إلى ثلاث مراحل، ويرى أن هذا المراحل الأساسية لم تتغير منذ عام ١٩٨٢ ولكن التطور السريع في تكنولوجيا الاتصال هو الذي أدى إلى إدخال وسائل جديدة عند تطبيق المنظمات لخططها، حيث أدى انتشار القنوات الفضائية، وقواعد البيانات، وشبكات المعلومات مثل شبكة الإنترنت بما تحققه من تدفق سريع للأخبار والمعلومات، وما تنطوي عليه بعض هذه الأخبار من معلومات خاطئة أو غير دقيقة عن المنظمة تنشرها وسائل الإعلام على نطاق واسع إلى اهتمام المنظمات بوسائل الإتصال وإعطائها الأولوية عند إدارة الأزمة؛ وذلك من خلال الحرص على مراقبة الوسائل الجديدة والواسعة الانتشار، وأن تعمل على إقامة روابط إيجابية معها من خلال إمدادها بالمعلومات الدقيقة أولاً بأول.[٢]

---

(١) الشافعي، محمد، محمد: (إدارة الأزمات)، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر،١٩٩٩م، ص ٥٥

(2) Birch, J.(New Factors in Crisis Planning and Response Public Relations Quarterly),1994, PP 31 - 34 .

نقلا عن حسن مكاوي: مرجع سابق، ص:٧٤

وكما أن للأزمة مراحل نشأة وتطور في كافة مراحل ظهورها في بيئة المنظمات، فإنه وفي المقابل هناك مراحل لإدارة هذه الأزمة وفق خطوات مجدولة وفقا لمراحل التطور تقوم بها المنظمات الواعية والمدركة لأهمية مواجهة الأزمات للعمل على درء وقوعها أو للتخفيف من آثارها وتحقيق التوازن من أجل إعادة الأمور إلى ما كانت عليه المنظمة قبل وقوع الأزمة ومراحل إدارة الأزمات هي على النحو التالي:

- المرحلة الأولى: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو مجموعة من الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني الاكتشاف المبكر للإنذارات تشخيص المؤشرات والدلائل التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة في المنظمة، وفي أغلب الأحيان تقع الأزمات نتيجة لعدم الانتباه لمثل هذه الإشارات التنبيهية[١]، وعادة ما يسود المنظمات القابلة لحدوث أزمات ثقافة تنظيمية سلبية تجاه جهود إدارة الأزمات، حيث تعمل على تجاهل إشارات التحذير وأحياناً تعمل على إسكاتها بل ومعاقبة من ينذر بتلك التحذيرات، فلدى بعض المنظمات ثقة زائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون وغير قابلين للتعرض للأزمات، أما المنظمات المستعدة للأزمة فيتوافر لها حساسية التقاط تلك الإشارات والتفاعل معها.[٢]

ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باختلاف نوع الأزمة حيث تستقبل المنظمات العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها وقد تواجه بعض المنظمات التفرقة بين الإشارات المختلفة كل على حدة.[٣]

---

(١) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٥٢

(٢) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ٧٦

(٣) شومان، محمد: مرجع سابق، ص: ٣٨

- المرحلة الثانية: (الاستعداد والوقاية)

وهي مرحلة التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها ويجب في هذه المرحلة أن يتوافر لدى المنظمات استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات ومن ذلك أن يتم العمل على استظهار أي علامات للضعف في أركان الكيان الذي قد يولد لدى المنظمة إمكانية ظهور أزمة، وبالتالي مراقبة هذا الجزء الضعيف وإيجاد الحلول له، إضافة إلى الاستعداد للأزمات عن طريق رسم سيناريوهات مختلفة لمواجهة الأزمات المحتملة تتضمن كيفية التعامل معها والحد من مخاطرها لمنع تفاقمها.[١]

- المرحلة الثالثة: (احتواء الأضرار والحد منها)

وهي مرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الاستعداد والوقاية ومحاولة الحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذا الإطار يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لقليل الخسائر إضافة إلى أنه تتم مراجعة الخطط الوقائية المعدة سلفا وإدخال التعديلات عليها في ضوء الموقف الفعلي للأزمة وحجم التأثيرات الناتجة عنها ومن ثم إصلاح التلفيات التي خلفتها الأزمة.[٢]

وفيما يلي بعض الجوانب التي ذكرها ويليم أولانيران (Williams Olaniran) للأخذ بها في اعتبار المنظمات في هذه المرحلة:

(أ) تنفيذ الخطط

يجب وضع الخطط المعدة مسبقا لمواجهة الأزمة موضع التنفيذ، ومحاولة الاستفادة من السيناريوهات التي تم إعدادها واختبارها في مرحلة ما قبل الأزمة، ومما لا شك فيه أن بعض الخطط الموضوعة لمواجهة الأزمة بسيناريوهاتها المختلفة تحتاج إلى تعديل تحمله طبيعة الأزمة وتطوراتها المفاجئة وغير المتوقعة، ولهذا فإن

---

(١) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٥٢

(٢) الحملاوي، محمد: مرجع سابق، ص: ٤٨

المرونة في التطبيق بما يتلاءم مع الحدث والموضوعية والدقة من العناصر ذات الأهمية في فعالية تنفيذ الخطط.

(ب) المعلومات والاتصالات

امتلاك المعلومات الصحيحة في وقت الأزمة المناسب هو ما يضمن النجاح في مرحلة استعادة النشاط، ولذلك يجب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتوفير المعلومات الدقيقة وإجراء الاتصالات الضرورية التي تخدم جانب عدم امتداد أضرار الأزمة واتساع نطاقها.

(ج) التعامل مع وسائل الإعلام

ويعد أهم وسائل الاتصال التي ينبغي على المنظمات الاهتمام بها وهي التي تساعد في الحيلولة دون اتساع نطاق الأزمة وأخذها لبعد أكبر من الشأن التي عليه، لأنه من المعروف أن لوسائل الإعلام دور كبير وهام في مسألة تفاعلات الأزمة المبنية على التضخيم والتخفيف للأحداث المصاحبة للأزمة.

(د) سرية المعلومات

عند قيام المنظمات بإدارة الأزمة في مرحلة احتواء الأضرار واستعادة النشاط أن تحافظ على أمر يعد في غاية الأهمية ويكمن في السرية التامة عند القيام بإجراء العمليات التنفيذية والاتصالات الخارجية، لأن التفريط بذلك وذيوع أخبار المنظمة يؤدي إلى تدمير الخطط الموضوعة.[(١)]

(1) William, Olaniran(Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice),Public Relations Review,PP 387.

نقلا عن راسم الجمال: مرجع سابق، ص: ٢١٣

- المرحلة الرابعة: (استعادة النشاط)

تشتمل هذه المرحلة على العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري في المنظمة بغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كانت عليه في الماضي، وتضم إعداد وتنفيذ برامج جاهزة بالفعل، إضافة إلى إعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة، ومحاولة ترميم ما حدث، ويجب أن يستمر الاهتمام بالقيام بالأنشطة الاتصالية خاصة في هذه المرحلة لكي يتم الاستفادة منها في التأكيد على سلامة أعمال المنظمة ومحافظتها من جانب آخر على صورتها الذهنية.(١)

- المرحلة الخامسة: (مرحلة التعلم واستيعاب الدروس المستفادة)

وهي المرحلة الأخيرة في إطار إدارة الأزمات التي تتضمن بلورة وضع والضوابط لمنع تكرار الأزمة، وبناء خبرات من الدروس السابقة سواء من الأزمة التي مرت بالمنظمة أو تلك التي حلت بمنظمات أخرى سبق وأن واجهت أزمات، لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، بالإضافة إلى قيام المنظمة بمراجعة وإعادة التقويم لأدائها السابق في تطبيقاتها لمواجهة الأزمات لتطوير بعض الخطط واستبدال أخرى.(٢)

---

(١) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ٧٦

(٢) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٥٣

المبحث الثالث

المداخل النظرية والمناهج العلمية لدراسة الأزمات

عرفت المجتمعات البشرية القديمة إدارة الأزمات باعتبارها مظهرا من مظاهر التعامل الإنساني مع الظروف والمتغيرات الحرجة التي تعترض حياة الإنسان عند احتكاكه بالطبيعة الخارجية وكانت تعرف هذه الإدارة في الأزمان السالفة بالحنكة وبراعة القيادة أو حسن التدبير والإدارة ومع تطور العلوم وتوسعها تحولت إدارة الأزمات إلى حقل معرفي له سماته وخصائصه وحدوده العلمية[1]، لكن إدارة الأزمات لم تظهر كعلم مستقل بل نشأت وتطورت ضمن العلوم الاجتماعية المختلفة بمعنى أن المهتمين بعلم الاجتماع على سبيل المثال اهتموا بدراسة الكوارث و الصراع، بينما تناول علماء النفس الآثار الاجتماعية والنفسية المترتبة على حدوث الأزمات، وكذلك الحال بالنسبة لعلم الاقتصاد والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، من هذا المنطلق نجد أن نشأة وتطور بحوث إدارة الأزمات جاءت ضمن نطاق العلوم الاجتماعية المختلفة، مما أدى إلى صعوبة تحديد النشأة والتطور لإدارة الأزمات.[2]

ومن خلال التتبع التاريخي لنشأة حقل إدارة الأزمات ظهر أن بدايات الاهتمام على نحو محدود برصد الدراسات والبحوث لهذا الحقل قد تمت في فترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، وأن حوالي (٨٠٪) من أدبيات إدارة الأزمات قد تم نشره بعد العام ١٩٨٥م، وهذا يدل على حداثة الحقل المعرفي، إضافة إلى أنه لا يزال يتصف بنوع من الغموض وعدم الاتساق فيما يجري تناوله وتداوله من

---

(١) آل سعود، يزيد بن محمد: (دور الأجهزة الإعلامية في التعامل مع الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على أجهزة الإعلام السعودي)، الرياض، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة،٢٠٠٧م، ص: ١٦

(٢) الحملاوي، محمد، رشاد: (إدارة الأزمات)، الإمارات العربية المتحدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ١٩٩٥م، ص: ٩

مصطلحات للأزمة التي يجري الخلط بينها وبين مفاهيم عديدة كالمشكلة والكارثة والصراع والتهديد، وفي كثير من الأحيان يتم استخدام مثل هذه المصطلحات للتعبير عن الأزمة[١]، كما أوضح الباحث في المبحث الأول.

أولا: مداخل دراسة الأزمات

امتدادا للنشأة الحديثة لإدارة الأزمات وظهور عدد من البحوث والدراسات التي تناولتها في مختلف العلوم الاجتماعية على قلتها، إلا أنها تناولت جوانب متفرقة في إدارة الأزمات كتناول طبيعة وماهية الأزمة والأسباب التي أدت إلى ظهورها، وكيفية التعامل معها، واستعادة النشاط بعد حدوثها، هذه الحصيلة النظرية المتوافرة عن إدارة الأزمات تعد محدودة نسبيا نظرا لحداثة هذا المجال، كما أنها مجزأة بين العلوم المختلفة، وفي الواقع نجد أن أدبيات إدارة الأزمات لم تقدم حتى الآن نظرية متكاملة عن الأزمة أو إدارة الأزمة، وما قام به الباحثون هو عبارة عن نماذج لإدارة الأزمة لا ترتقي إلى مستوى النظريات، وإن كان البعض يطلق عليها نظريات[٢]، ونظرا لتعدد العلوم والتخصصات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات باعتبارها حقلا معرفيا مشتركا بينها فقد تعددت المداخل التي تناولت دراسة الأزمات وعملت على بناء نموذج لإدارة الأزمة، ومن أبرزها:

١. المدخل الإداري

يتبنى هذا المدخل وجهة النظر الحديثة في إدارة الأزمات، من خلال النظر إلى النظام والفوضى والبناء والهدم كوحدة متكاملة لا متناقضة، كما أنه ينظر إلى الأزمات من منظور بيئي نظمي، حيث يرى أنها تعبر عن فشل صانع القرار

---

(١) أبو فارة، يوسف، أحمد: (إدارة الأزمات مدخل متكامل)، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م، ص: ٥٧

(٢) القحطاني، سحمي، محمد: (دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية)، الرياض، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤٢٤هـ، ص: ٥٢

في منع حدوثها أو التخفيف من آثارها المترتبة، وعندما تحدث الأزمات في إحدى الكيانات التنظيمية بشكل متكرر فإن ذلك يعني أن هناك خللا إداريا يستوجب ضرورة التغيير، ولاشك بأن أي إدارة تواجه العديد من المشكلات اليومية أو الدورية وتسعى إلى حلها، وهذا من الأمور الطبيعية في حياة المنظمات، ولكن أن تصعد هذه المشكلات لأن تكون أزمات تعيق الكيان الإداري للمنظمة فهذا يفضي إلى خلل إداري لا يمكن التغاضي عنه أو التماس العذر له، وغالبية الكتاب في مجال الإدارة لا يلتفتون إلى المداخل الأخرى لدراسة الأزمات بل يميلون إلى تعريف الأزمة وتحديد أسبابها في ضوء عدد محدود من الخصائص والنتائج المتعلقة بالأزمات.[١]

وقد قدم مركز الخبرات المهنية للإدارة عوامل تنشأ من خلالها الأزمات في المحيط الإداري وتؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمات على البقاء من خلال ما يلي:

١. ضعف المهارات القيادية وسوء عمل الإدارة وتصرفها إزاء استثمار وتوظيف الإمكانات. البشرية والتصدي للمشكلات والصراعات داخل الكيان الإداري.
٢. غياب أو تعارض أهداف المنظمة.
٣. المعلومات الخاطئة.
٤. التفسير الخاطئ للأمور.
٥. البحث عن الحلول الإدارية السهلة لتجاوز ظروف المنظمة.
٦. الضغوط الداخلية والخارجية للمنظمة.
٧. الجمود والتكرار الإداري، وعدم مواكبة النمو والتطور التكنولوجي.
٨. الشائعات.[٢]

---

(١) أبو عقاب، جعفر، سعيد، إبراهيم: (إدارة الأزمات التنموية)، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية المجتمع، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٨م، ص: ١٠

(٢) مركز الخبرات المهنية للإدارة: (اداره الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث)، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص٣٣

٢. المدخل الاقتصادي

يقوم هذا المدخل في بناءه للنموذج الإقتصادي على أساس التحليل الإقتصادي للمنظمات والذي يعمل على تقديم مؤشرات للأزمات المحتملة عبر دراسة الأوضاع المالية والإقتصادية، وفي قطاع المنظمات تعبر الأزمة الإقتصادية عن انقطاع في مسار النمو الاقتصادي الذي يتمثل بانخفاض أو توقف لعمليات مخرجات وإنتاج المنظمة لعوامل داخلية أو خارجية، ومن وجهة نظر الاقتصاديين فإن معايير دراسة الأزمات الإقتصادية يمكن إعادتها إلى عوامل وتفاعلات خارجية مسببة للأزمات أكثر من العوامل الداخلية للمنظمات كالتضخم العالمي والمحلي أو الكساد أو البطالة والركود وعجز الميزانيات على أساس أن هذه العوامل الخارجية تعد مجالا رحبا للاقتصاديين في بناء دراساتهم أكثر من الداخلية.[1]

ثانيا: مناهج تشخيص الأزمات

يعد التشخيص السليم للأزمات هو مفتاح التعامل معها، وبدون هذا التشخيص يصبح التعامل مع الأزمات ارتجاليا، والأساس الذي يقوم عليه التشخيص السليم للأزمات هو وفرة المعلومات والخبرة والممارسة الطويلة، ولذا فإن مهمة التشخيص الدقيق والسليم لا تنصرف فقط إلى البحث حول معرفة أسباب وبواعث نشوء الأزمة والعوامل التي ساعدت على ظهورها، وإنما تعتمد على بعد آخر ينصب على تحديد كيفية معالجة الأزمة، ومتى وأين تتم هذه المعالجة، ومن سيتولى أمر التعامل معها.

قبل الشروع في ذكر المناهج المستخدمة في تشخيص الأزمات يجدر ذكر مجموعة من الأسس التي ينبغي مراعاتها لتحقيق التشخيص الدقيق والسليم للأزمات، ومن أهم هذه الأسس:

- وجود معرفة وثقافة واسعة.
- وجود إدراك سليم ودقيق.

(١) عليوه، السيد: مرجع سابق، ص: ١٧٢

- الممارسة العملية في حقل إدارة الأزمات.
- توفير البيانات والمعلومات الكافية واللازمة في الوقت والمكان المناسب.
- التركيز على معرفة الأسباب الحقيقية للأزمة.
- التركيز على معرفة العناصر والعوامل التي دعمت الأزمة، وساعدت على نموها وتطورها.
- تحديد كيفية معالجة الأزمة.
- تحديد توقيت ومكان معالجة الأزمة.
- تحديد الطرف المسؤول عن التعامل مع الأزمة والتعاطي معها.
- تحديد طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية.
- تحديد طبيعة الاتصالات وأدوات المساندة المطلوبة لإدارة الأزمة بنجاح.
- بناء السيناريوهات الممكنة للتعامل مع الأزمة وإدارتها ووقف تناميها.[١]

١. المنهج التاريخي:

يقوم المنهج التاريخي لتشخيص الأزمة على قاعدة أن الأزمات لا تحدث بصورة فجائية، بل هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأسباب والعوامل التي تمت قبل وقوع الأزمة، ووفقا لهذا المنهج فإن إدارة الأزمة والتعامل معها يجب أن يتم في ضوء معرفة واضحة بالماضي التاريخي المتعلق بهذه الأزمة وتطوراتها خلال المدة التي سبقت ظهورها، وعلى هذا فإن إعادة الأزمة إلى جذورها التاريخية هو مفتاح النجاح عند القيام بعمليات إدارتها ووضع جميع التصورات لعلاجها.[٢]

---

(١) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٢٧

(٢) آل سعود، يزيد: مرجع سابق، ص: ١٩

ويتطلب استخدام المنهج التاريخي لتشخيص أي أزمة أن يتم تقسيمها إلى مجموعة من المراحل التاريخية، ومن ثم العمل على توصيف كل مرحلة وتشخيصها عن طريق التركيز على جميع العناصر والعوامل التي أثرت فيها وتأثرت بها، إضافة إلى تشخيص وتوصيف الأسباب الحقيقية التي أدت إلى نشوء الأزمة، والنتائج التي نجمت عنها، ويؤدي استخدام هذا المنهج إلى تمكين من يقوم بإدارة الأزمة من إيجاد حصيلة معرفية حول الأطراف التي تدعم هذه الأزمة وتدفعها نحو التفاقم، كما أن استخدام هذا المنهج يساعد في التعرف على الظروف البيئية المحيطة بالأزمة، ويمكن استخدام المنهج التاريخي من تشخيص وتوصيف التطورات المرتبطة بالأزمة ووضع كل السيناريوهات اللازمة لإدارتها بكفاءة وفاعلية.[١]

٢. المنهج الوصفي التحليلي:

يقوم المنهج الوصفي التحليل على تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها، ويقوم بوصفها وتحليلها وتحديد أبعادها وجوانب ملامحها ومظاهرها، كما أنه يقوم بالتشخيص والوصف والتحليل للأسباب والبواعث والنتائج والإفرازات والانعكاسات في كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويوفر المنهج الوصفي التحليلي وصفا كاملا وشاملا للأزمة وطبيعتها ودرجة قوتها وأسبابها ونتائجها وآثارها المتعددة والأطراف المحفزة لها كما أنه يقوم على تحديد وتقديم التكاليف المتوقعة والمترتبة على إدارة هذه الأزمة والعوائد التي يمكن أن تتحقق عندما تنجح المنظمة في إدارة وتجاوز الأزمة بنجاح.

ويشترط لاستخدام هذا المنهج بطريقة ناجحة أن يتوافر لدى من يقوم بعمليات معالجة وإدارة الأزمة قدرات وطاقات متميزة في مجال تشخيص الأزمات والظواهر غير الطبيعية، وكذلك القدرة على التنبؤ والتوقع السليم للأحداث، إضافة إلى قدرات تتعلق بإمكانية أن يقوم بإجراء عمليات التحليل البيئي (للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية).[٢]

---

(١) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق،ص: ١٢٨- ١٢٩

(٢) الخضيري، محسن: مرجع سابق، ص:١٧١

٣. منهج النظم (المنهج النظمي):

يقوم منهج النظم على افتراض أن الأزمة تتكون من مجموعة أجزاء مترابطة تتفاعل مع بعضها البعض بدرجات من التكامل والتناسق والتوافق، وتؤدي تلك المجموعة من الأجزاء وفقا لهذا التناغم إلى إفراز هدف معين أو مجموعة من الأهداف، بمعنى أن هذا المنهج يقوم على أساس النظرة إلى الأزمة على أنها نظام متكامل.[١]

ووفقا لهذا المنهج فإن هناك عددا من العناصر المكونة للأزمة على النحو التالي:

(أ) مدخلات الأزمة:

من الثابت أن أي نظام يقوم على مجموعة من المدخلات التي يعتمد عليها بشكل كبير، وبدونها لا يستطيع أن ينهض، إضافة إلى أن تحديدها ومعرفتها يساعد على تحديد بواعث الأزمة ودوافعها ويؤثر كذلك على مواطن الضعف والقصور في هذا النظام، فقد تكون الأزمة ناجمة عن نقص أحد تلك المدخلات، أو وجود مجموعة من المدخلات غير المرغوب فيها في نظام الأزمة.

(ب) نظام تشغيل الأزمة:

يقصد بها مجموعة من العمليات التشغيلية التي تحدث تفاعلات محددة بين مجموعة من المدخلات بصورة تؤدي إلى تعزيز الأزمة وزيادة قوتها وحدتها، ولنظام التشغيل الخاص بالأزمة طبيعة حركية ديناميكية حاكمة، فتوافر المدخلات وحدها لا يمكن أن يحقق الأزمة ويطورها، بل العمليات التشغيلية هي المحرك الأساسي الذي يحقق ذلك.

---

(١) خضور، أديب: (الإعلام والأزمات)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م، ص: ١٤

(ج) مخرجات نظام التشغيل:

تنصرف هذه المخرجات إلى الإفرازات التي أحدثها نظام التشغيل والتي تكون على صورة:

- نتائج الأزمة وآثارها ومظاهرها التي تكون ملموسة بصورة واضحة لأفراد المنظمة والبيئة الخارجية لها.
- نتائج وآثار لا تكون ملموسة لدى الجميع، بل يدركها ويشعر بها أطراف محددة فقط (كالإدارة العليا أو من يقوم بإدارة الأزمة).

(د) التغذية المرتدة:

وبقصد بها مجموعة من العمليات الرقابية والوقائية الذي يشترطها نظام التشغيل للتأكد من أن جميع عملياته تتم وفقا لأهدافه، وتؤدي التغذية المرتدة أو العكسية إلى إيجاد نظرة شبه متكاملة عن القيام بمعالجة وإدارة الأزمة، كما أنها تساعد على التعامل مع الأزمة في جميع مراحلها بنجاح.[١]

٤. منهج دراسة الحالة:

يعتمد منهج دراسة الحالة على دراسة كل حالة أزموية على حدة، على اعتبار أن الأزمة حالة مستقلة لها طبيعة خاصة وخصوصية تميزها عن الحالات الأخرى، وتتجسد تلك الخصوصية في جوانب متعددة من أهمها:

١. اختلاف موضوع الأزمة.

٢. اختلاف مكان الأزمة.

٣. اختلاف زمان الأزمة.

٤.اختلاف الأطراف المؤثرة في الأزمة.[٢]

---

(١) آل سعود، يزيد: مرجع سابق، ص: ٢٠

(٢) العمار، عبدالله، سليمان: (إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٦م، ص: ٣٢

ووفقا لمنهج دراسة الحالة فإنه يتم إجراء تشخيص دقيق ومتعمق للأزمة ويجري تتبع مراحلها الزمنية وتأثيراتها التشغيلية، تحليل ودراسة كل ما يرتبط بهذه الأزمة وما ينجم عنها، إضافة إلى إجراء تحليل شامل لكل العناصر والمتغيرات التي توجه سلوك الأزمة في المنظمة، وكذلك الاهتمام الاتجاهات المستقبلية المتوقعة للأزمة.(١)

وهناك مجموعة من المحاور التي يتم التركيز عليها على دراستها عند استخدام منهج دراسة الحالة، وأهم هذه المحاور ما يلي:

- البيئة المحيطة بالأزمة منذ بداياتها.
- حجم الأزمة (المستوى الذي بلغته الأزمة من الشدة والحدة).
- الأسباب والبواعث الحقيقية للأزمة.
- النتائج عن الأزمة.

ويتصف منهج دراسة الحالة بإعطاء صورة دقيقة ومتعمقة عن الأزمة وطبيعتها، ومن ثم تزويد الإدارة العليا برؤية شاملة ومترابطة تتناول جميع متغيرات وعناصر الأزمة المؤثرة والمتأثرة بها، إضافة إلى أن هذا المنهج إلى يؤدي إلى تسهيل إدارة الأزمة والتعاطي معها بفاعلية عالية وصناعة قرارات إدارية تتصف بالحكمة.(٢)

٥. المنهج البيئي:

يفترض المنهج البيئي أن أي أزمة هي إفراز طبيعي للبيئة التي نشأت فيها وتفاعلت داخلها، وبالتالي فالأزمة لها أسباب وعوامل خاصة وعامة توفر الظروف

---

(١) الخضيري، محسن: مرجع سابق، ص: ١٧٩

(٢) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٣٢

البيئيـة التـي تسـاعد عـلى ميلادهـا ونموهـا في ظـل بيئتهـا، وهـذا المنهـج يقـوم عنـد تشـخيص الأزمـة بتحليـل القـوى البيئيـة المؤثـرة في صنـع الأزمـة ونموهـا وانتشـارها.

وتصنـف العوامـل البيئية إلى ثلاثة أنواع هي كما يلي:

- عوامـل مسـتقلة فاعلـة ومؤثـرة عـلى نمـو وسـير الأزمـة، وتتجـه معهـا نحـو الوجـود والعـدم، بمعنـى أن تلـك العوامـل تنـو مـع الأزمـة وتنتهـي بانتهائهـا.
- عوامـل مرتبطـة متفاعلـة ومتأثـرة بالأزمـة، وهـي تسـتجيب لضغوطهـا وتـؤدي إلى شـدتها.
- عوامـل تـؤدي إلى إحـداث تأثـيرات عـلى النوعـين المذكوريـن مـن العوامـل السـابقة، وتفـرض بعـض المحـددات والقيـود عـلى اتجاهـات تأثيراتهـا.[١]

٦. منهج الدراسـات المقارنة:

يقـوم هـذا المنهـج عـلى دراسـة الأزمـات التـي تمـت في المـاضي للمنظمـة نفسـها ومقارنتهـا موضوعيـا بالأزمـات التـي تواجـه في الحـاضر أو مقارنتهـا بأزمـات حدثـت لمنظـمات أخـرى، ومـن خـلال المقارنـة يتـم تبيـان أوجـه الاتفـاق والاختـلاف، ومـن ثـم تتـم تجربـة معالجـة الأزمـة بالأسـاليب التـي تـم اسـتخدامها في المـاضي بنجـاح، أو اسـتحداث طـرق علاجيـة فيـما وصـل إليـه في الحـاضر.

ولـكي تكـون المقارنـة فاعلـة، فإنـه ينبغـي أن يتـم عقدهـا بـين الأزمـات ذات الطبيعـة المتقاربـة مـن حيـث موضـوع الأزمـة وحجمهـا ومكانهـا الجغـرافي، غـير أنـه ليـس بالـضرورة أن تعقـد المقارنـات بـين الأزمـات المتشـابهة فقـط، لأنـه في كثـير مـن الأحيـان يمكـن الاسـتفادة مـن عقـد مقارنـات بـين أزمـات مختلفـة في الموضـوع والمـكان أو الحجـم، وذلـك حتـى تتمكـن المنظـمات مـن الاسـتفادة مـن فلسـفة التعاطـي مـع الأزمـات وإدارتهـا بنجـاح.[٢]

---

(١) آل سعود، يزيد: مرجع سابق، ص: ٢١

(٢) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ١٧ - ١٨

سابعا: منهج الدراسات المتكاملة:

يتسم هذا المنهج بأنه الأكثر فاعلية في إدارة الأزمات من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو يقوم على تشخيص ووصف الأزمة عبر تتبع مراحلها التاريخية المتعددة وانعكاسات الماضي عليها، ويدرس الأزمة كذلك بالتركيز على العوامل البيئية المختلفة (العوامل الداخلية والخارجية)[1]، إضافة إلى أنه يقوم بإجراء المقارنات اللازمة بين الأزمات بما يساعد في تحقيق الإدارة الفاعلة للأزمة، واستخدام هذا المنهج المتكامل يحقق للمنظمة مزايا عدة منها:

- الشمولية في دراسة الأزمة وتحليلها:

لأن هذا المنهج يعتمد أسلوب الدراسة الشاملة في دراسة الأزمة وتشخيصها، ويوفر البيانات والمعلومات والمعرفة التي تغطي جزئيات هذه الأزمة بشمولية كبيرة، كما أن هذا المنهج يقوم بتحليل الأزمة بالأسلوب المنطقي الذي يمكنه من تحديد الأسباب الحقيقية والدوافع التي تقف وراء نشوء الأزمة واستكشاف ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى نموها وتصاعدها.

- التوازن والاتساق في تشخيص الأزمة:

حيث يساعد هذا المنهج إدارة المنظمة في استخدام الأدوات المناسبة لدراسة الأزمة (كأدوات التحليل الإحصائي وأدوات التحليل القياسي وأدوات التحليل الرياضي)، وهذا الأمر يتيح للمنظمة الحصول على البيانات والمعلومات والمعرفة الدقيقة والتفصيلية عن الأزمة وشدتها وعمقها.

- العمق في دراسة الأزمة:

وذلك من خلال قيام هذا المنهج بتناول الأزمة من خلال تطورها التاريخي، وتتبع تطوراتها بدقة في إطارها العام والخاص، مما يساعد على التعمق في الأزمة وسبر أغوارها الداخلية.[2]

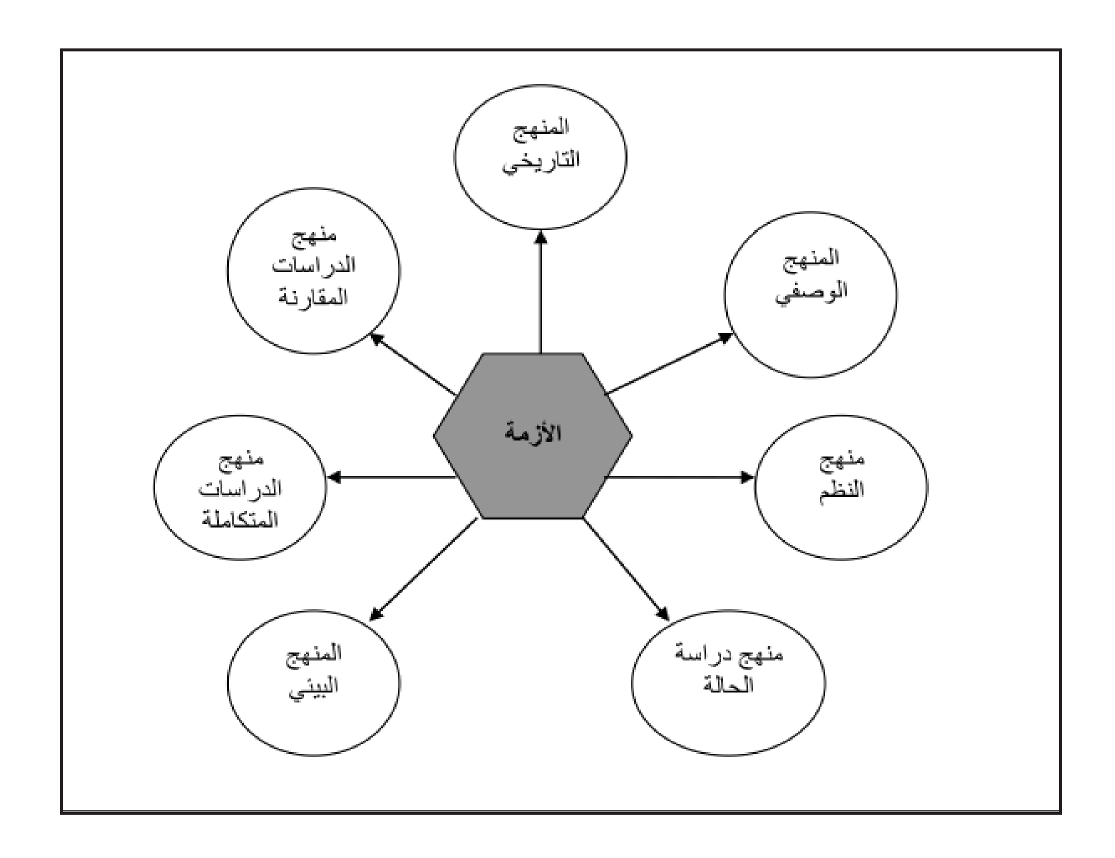
(١) العمار، عبدالله: مرجع سابق، ص: ٣٢ - ٣٣

(٢) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٣٤ - ١٣٥

والشـكل التالي يبين المناهج العلمية المسـتخدمة في تشـخيص الأزمات:

شكل رقم (٣)

مناهج تشخيص الأزمات



المبحث الرابع
مقومات ووظائف وأساليب إدارة الأزمة

- المطلـب الأول: مقومات إدارة الأزمات.
- المطلـب الثاني: وظائف المنهـج العلمي في إدارة الأزمات.
- المطلب الثالث: أسـاليب وطرق إدارة الأزمات.

المطلب الأول
مقومات إدارة الأزمات

استنادا إلى التعريف الذي تم ذكره في مبحث سابق حول إدارة الأزمات في كونها عبارة عن إجراءات إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب، وتهدف إلى التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها ومكوناتها، ومن ثم التغلب عليها بأدوات علمية وإدارية، فإنه يشترط لهذا المضمون النظري لتحقيق عناصره التي يقوم عليها بصورة فاعلة أن يرتكز إلى مجموعة من المقومات الأساسية في إدارة أزمات المنظمات، وذلك لأن إدارة الأزمة لها طابع خاص، وتحتاج إلى توافر مهارات ومهام إدارية خاصة نظرا لأن الأحداث المتسارعة والتفاعلات الكامنة فيها تخرجها عن إطار الإجراءات الروتينية الاعتيادية إلى مسار الترقب والاستعداد ودخول المنظمات في مواجهات حتمية.

ويشير الدكتور محسن الخضيري إلى "أن إدارة الأزمة يطلق عليها أحيانا مصطلح الإدارة بالإستثناء Management by Exception بحيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية وعن الهيكل التنظيمي القائم، وتصبح المسئوليات مستندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات للتعامل مع الأزمة، وسلطاته تتجاوز كافة السلطات الأخرى في الهياكل التنظيمية"[١]، ويمكن تحديد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات كما يلي:

١. تقدير الموقف الأزموي:

يشمل تقدير الموقف القيام بإجراء مسح وتحليل شامل للأسباب التي أدت إلى نشوء وتطور الأزمة في المنظمة، والتحديد الدقيق والكامل للقوى الصانعة والداعمة

(١) الخضيري، محسن: مرجع سابق، ص: ١٣٣

لهـا والمؤثـرة فيهـا، ومـن ثـم تقديـر الإمكانـات والقـدرات المتاحـة للجهـة المسئولة عـن إدارة الأزمـة في المنظمـة، ويتـم ذلـك عـن طريـق جمـع المعلومـات الدقيقـة عـن أبعـاد الأزمـة، والتنبـؤ باحتـمالات تطـور الأحـداث وإمكانيـة السـيطرة عليهـا.[1]

٢. تيسير الإجراءات:

وتعنـي تسـهيل حركـة اتخـاذ القـرار وسـيره ووصولـه إلى المنفذيـن بـأسرع وقـت وبالسـبل الصحيحـة، إذ إنـه مـن الخطـأ التعامـل مـع الأزمـة وفقـا للإجـراءات الإداريـة القديمـة أو تلـك التـي يتطلـب سـيرها إجـراءات روتينيـة، بـل ينبغـي تبسـيط هـذه الإجـراءات بحيـث تراعـي عنـصري السرعـة والزمـن نظـرا لأن الأزمـة عـادة مـا تكـون حـادة وعنيفـة ولا تنتظـر لحـين انتهـاء المنظمـة مـن إعـداد إجراءاتهـا الإداريـة للتعامـل معهـا.

وبنـاء عـلى مـا سـبق فـإن مـن أبـرز مقومـات التعامـل وإدارة الأزمـة بنجـاح الحـرص عـلى التبسـيط الواضـح والسـهل في حركـة سـير القـرارات الإداريـة المتعلقـة بالأزمـة، مـع أهميـة التأكـد بـأن تكـون هـذه الإجـراءات مناسـبة وملائمـة لظـروف الأزمـة.

٣. تفويض السلطة:

يعـد تفويـض السـلطة محـور العمليـة الإداريـة في إدارة الأزمـات، وذلـك بسـبب أن الأزمـة تندلـع أحداثهـا في أكـثر أماكـن ومواقـع المنظمـة وفروعهـا المختلفـة، وهنـا يكـون لتفويـض السـلطة دور فاعـل في نجـاح إدارة الأزمـة، إضافـة إلى أن هـذا التفويـض يمكـن المنظمـة مـن التعامـل مـع الأزمـة بدرجـة عاليـة مـن السرعـة والتفاعـل، كـما يوفـر لهـا الدقـة في صناعـة القـرارات المتعلقـة بالأزمـة، ويقتـضي تفويـض السـلطة بـأن تمنـح المنظمـة بعـض الصلاحيـات للقائمـين عـلى إدارة الأزمـة فيهـا حتـى يمكنهـم مـن المسـاعدة

(١) الوهاس، محمد حسن أحمد: (دور القيادات الأمنية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة في منطقتي الرياض ومكة المكرمة)، الرياض، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤٢٣هـ، ص: ٤٧

في السيطرة على مظاهر الأزمة والحد من تداعياتها، مع أهمية أن تفوض السلطات وفق دراية وثقة ممنوحة لمن يدير الأزمة حتى لا تتكون أزمة جديدة نتيجة لعدم ضبط هذا التفويض أو منحه بشكل مطلق.[1]

٤. توفير وسائل النقل والتحرك في أماكن تواجد الأزمة:

من عوامل ومقومات نجاح إدارة الأزمة السعي لتوفير كل الوسائل التي تحتاجها هذه الإدارة للانتقال والتحرك، لأن هذا التحرك يتطلب الخروج إلى أماكن ومواقع قد تكون داخل المنظمة وخارجها أو بين فروعها، فلا يمكن للقائمين على إدارة الأزمة العمل في ظل وجود عجز أو قصور في الإمكانات أو التعبئة المناسبة لظروف الأزمات وما تتطلبها من إنشاء قاعدة مواصلات تتيح سهولة التنقل دون عوائق، وينبغي أن تكون وسائل التحرك متوفرة لإدارة المنظمة في كل الأوقات وبشكل خاص عند ظهور أزمة بحيث تكون كافية لكادر إدارة الأزمة، وقريبة منها، وجاهزة للاستخدام.

٥. توفير غرفة عمليات خاصة:

تتطلب إدارة الأزمة الفاعلة والناجحة توفير غرفة عمليات يجرى تخصيصها لإدارة أزمة المنظمة، وليس بالأمر المهم مكان وجود هذه الغرفة حيث أنه من الممكن أن تكون داخل المنظمة أو خارجها، ولكن يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص أهمها:

- أن تكون مجهزة بجميع وسائل الاتصال التي تجعل الإدارة على علم واطلاع تام وكامل ومستمر بكل مجريات وتداعيات وأحداث الأزمة وأن تصل إليها البيانات والمعلومات اللازمة والكافية في الوقت المناسب.
- توفير عناصر الأمن والأمان اللازم بحيث لا تتمكن قوى الأزمة من اختراقها ماديا ومعنويا، وفي بعض الحالات يفضل أن يكون مكان غرفة

---

(١) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٧٠ - ٧١

عمليات إدارة الأزمة مجهولا لقوى صنع الأزمة حتى لا تتمكن من إحداث تأثيرات سلبية تؤثر على قدرات هذه الإدارة.

- أن تكون غرفة العمليات قادرة على تزويد القائمين على إدارة الأزمة برؤية حالية ومستقبلية تتسم بالشمول والموضوعية لأحداث الأزمة، ومدعمة بكل ما يتعلق بالأزمة بدءا بأسبابها مرورا بتفاعلاتها وانتهاء بنتائجها وانعكاساتها المختلفة على المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

٦. الوجود المكثف في ساحة أحداث الأزمة:

يؤدي عدم الاكتراث بالوجود المكثف في موقع الأحداث إلى تغييب إدارة الأزمة عن البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية واللازمة للقيام بإدارة الأزمة على النحو المطلوب، وسواء كان الوجود في مسرح أحداث الأزمة علنيا أو سريا فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز قوة الإدارة في مواجهة الأزمة، إضافة إلى قدرتها على التغلب على جوانب العجز والقصور المعرفي الذي يطرأ على تداعيات الأزمة، لأنها أي الأزمة تتطلب الاستعداد الدائم، وتحتاج إلى الفهم الكامل والشامل لتتابعات الأزمة في مسرح الواقعة، وهذا الحضور الدائم يجسد الاستيعاب والتركيز العميق لأسباب الأزمة ومحاورها وعناصرها وأبعادها، إضافة إلى قدرة القائمين على إدارة الأزمة من إيقاف التصاعد النسبي لأحداثها. (١)

٧. توفير قاعدة بيانات ومعلومات الأزمة:

يعد نظام معلومات الأزمة عبارة عن مجموعة من العناصر المعلوماتية والمعرفية المتكاملة حول الأزمة التي تواجهها المنظمة والتي تم إدخالها في الحاسوب الإليكتروني، وعلى إثر ذلك يقوم هذا النظام الإليكتروني بتجميع البيانات وفرزها وتصنيفها وتحليلها ومن ثم حفظها، حتى يمكن الاستعانة بها كمرجعية معلوماتية ترشد صناع القرار في عملية إدارة الأزمة، إضافة إلى أن هذا النظام يستلزم

---

(١) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص ص: ١٤٦- ١٥٧

المتابعة المستمرة وإجراء التحديثات المعلوماتية الطارئة لتداعيات وتطورات الأزمة وعدم الإبقاء على المعلومات القديمة حول الأزمة والاعتماد عليها، إذ أن الأزمة قد تأخذ منحى عكسيا في خط سيرها قد لا يتوافق مع القرارات الإدارية السابقة، وهذا الأمر يعطي للأزمة فرصة للانتشار والتمكن.(١)

ويشتمل نظام معلومات الأزمة تقنيا على مجموعة من العناصر الإليكترونية هي كالتالي:

- المدخلات Inputs:

وتهتم بمعالجة البيانات التي تتعلق بالأزمة، والتي تقوم بتغذية النظام الإليكتروني، حيث يتم تجميع هذه البيانات من بيئة المنظمة الداخلية والخارجية قبل الأزمة وفي أثنائها وبعد انتهائها، كما يجري الحصول على هذه البيانات من خلال عمليات التغذية العكسية عن الأزمة وأسبابها ونتائجها وانعكاساتها على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

- عمليات معالجة بيانات الأزمة Processes:

هذه العمليات تهتم بمعالجة ما تم جمعه من بيانات عن الأزمة، ويتم إدخالها إلى النظام وتصفيتها وتصنيفها وترتيبها وإعداد تقارير بالمعلومات اللازمة، إضافة إلى تخزين هذه المعلومات وتحديثها واسترجاعها.

- المخرجات Outputs:

تتجسد مخرجات نظام معلومات الأزمة في كل المعلومات التي يتم الحصول عليها بعد معالجة المدخلات، وهي عبارة عن معلومات تتعلق بالأزمة وبيئتها وأسبابها ونتائجها وتداعياتها وسبل المعالجة والإدارة بنجاح.(٢)

---

(١) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٧١ - ٧٢

(٢) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٥٥ - ١٥٦

وتنبغي الإشارة هنا إلى أن نظام معلومات الأزمة لا يمكن أن يحقق الفائدة المرجوة منه إلا إذا تحقق عنصر التكامل والاتساق والتفاعل بين الأنظمة الفرعية لهذا النظام، كما أن نجاح هذا النظام يتوقف أيضا على قدرة إدارة الأزمة على توفير المستلزمات الضرورية لنظام معلومات الأزمة من مستلزمات بشرية عاملة على قدرة عالية وتأهيل وخبرة في ممارسة الأنظمة الإليكترونية وكذلك توفر الدعم المادي اللازم لتشغيل النظام الإليكتروني وفق أحدث البرمجيات الملائمة.

المطلب الثاني
وظائف المنهج العلمي في إدارة الأزمات

تجمـع الدراسـات التـي تناولـت إدارة الأزمـات عـلى أهميـة الاسـتناد إلى المنهـج العلمـي الإداري عنـد القيـام بـإدارة أزمـات المنظـمات، وذلـك بهـدف ضـمان وسـلامة كل القـرارات والإجـراءات التـي تصـدر تجـاه الأزمـة للحيلولـة مـن تداعياتهـا وآثارهـا، ولإحـكام السـيطرة عليهـا عـبر مواجهتهـا بمنهـج علمـي مقنـن، واسـتخدام هـذا المنهـج العلمـي الإداري يعتمـد عـلى مجموعـة مـن الوظائـف الإداريـة الأساسـية، ويتـم تفعيـل كل وظيفـة مـن هـذه الوظائـف بصـورة علميـة سـليمة في مراحـل مـا قبـل الأزمـة وفي أثنائهـا وبعـد انتهائهـا.

وأهـم هـذه الوظائف التي تتـم في ضوء المنهج العلمي في إدارة الأزمات هي:

١. وظيفـة التخطيط.

٢. وظيفـة التنظيم.

٣. وظيفـة التوجيه.

٤. وظيفـة الرقابة والمتابعة.

١.وظيفة التخطيط Planning Function:

يقصـد بوظيفـة التخطيـط في إدارة الأزمـات القيـام بالتنبـؤ والتوقـع للمسـتقبل وإجـراء عمليـات التحليـل ودراسـة للأوضـاع القادمـة للمنظـمات والاسـتعداد لهـا، وذلـك عـبر وضـع الخطـط والإجـراءات والسـيناريوهات المختلفـة للتعامـل مـع الأزمـات المتوقعـة والتعاطـي معهـا وإدارتهـا بدرجـات عاليـة مـن الكفـاءة والفاعليـة.(١)

(١) الخضيري، محسن: مرجع سابق، ص: ١٣٥

كما يقصد بالتخطيط للأزمات:

رسم برنامج (سيناريو) متكامل للأزمات، باتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع، والإعداد للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل والوقت المحدد لها، ومن سيقوم به، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك.[1]

والتخطيط للأزمات يتطلب من المنظمة - بالتعاون مع أعضاء إدارة الأزمات - القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في: إجراء مسح كامل لموارد المنظمة، ورصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية لها عن طريق نظام المعلومات، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، وتحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات، وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمنظمة، والاستفادة من وسائل الإنذار المبكر والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية، وإعداد سيناريوهات الأزمة بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهتها، وإعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو للمواجهة يختلفان في مدى استعداد المنظمة للأزمة، والظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وتقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة.[2]

---

(١) الصيرفي، محمد: (إدارة الأزمات)، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٨م، ص:١٦٦

(٢) عبدالقادر، نادية: (إدارة الأزمات وحل المشكلات)، الكويت، بحث منشور مقدم إلى وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧م، ص: ٥٠

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات في أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق إدارة الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات، وضمان استعداد المنظمة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من آثارها السلبية، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، إضافة إلى توفير الوقت بسبب أن الوقت المتاح في موقف الأزمة هو أغلى الموارد وأقلها وفرة، كما أن التخطيط يعمل على توفير الجهد والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة والمحافظة على اقتصادية التعامل معها بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة.[1]

وتنبغي الإشارة إلى أنه من الصعب وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع أنواع الأزمات والمخاطر المحتملة، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المنظمة، وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة فيها، وفي ضوء افتراضات خطط الأزمات الطوارئ والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

يشير محمد الوهاس إلى اعتبارات ومبادئ ينبغي مراعاتها عند التخطيط لإدارة الأزمات وهي كما يلي:

أ. مبدأ العلمية الذي يستوجب الاستعانة بالأسلوب العلمي في وضع خطة مواجهة الأزمة.

ب. مبدأ التوقيت الذي يتطلب ربط الخطة بالتوقيت الملائم، وتحديد مدة معينة لتحقيق أهدافها.

ت. مبدأ المشاركة الذي يستوجب الأخذ بعين الاعتبار لكافة الآراء البناءة للخبراء والمشاركين في مواجهة الأزمة.

---

(١) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٤٩ - ٥٠

ث. مبدأ الاحتمالات التي تتطلب طرح عدد من الخيارات والبدائل لمواجهة الأزمة، وذلك على اعتبار أن التخطيط الجيد لإدارة الأزمة يقوم على اختيار أفضل البدائل وأقدرها على تحقيق الهدف المرجو في أقصر وقت وبأقل تكلفة.(١)

ويرى الشعلان أن الخطة المتكاملة في إدارة الأزمة لا بد أن تتوفر فيها العناصر التالية:

١. استقراء الاحتمالات المتوقعة وفق ظروف ومتغيرات الأزمة ووضع سيناريوهات بديلة لمواجهة كافة الاحتمالات.

٢. تحديد الامكانات والقدرات المادية والفنية المتوفرة لدى المنظمات والاستعانة بها عند الضرورة.

٣. وضع نظام متكامل لمنهجية الإدارة أثناء الأزمة مع القيام بتحديد الاختصاصات والمسؤوليات لكل جهه.

٤. تأمين شبكة من الاتصالات الفعالة بشكل يحقق التوجيه والتحكم في العمليات أثناء الأزمة، وضبط التنسيق القائم على التفاعل بين كافة النشاطات.

٥. تحديد الأساليب القائمة على عمليات التنبيه والتعبئة والإجلاء والإعلام واتخاذ التدابير الوقائية.(٢)

- سيناريوهات الأزمة Crises Scenario:

بما أن التخطيط لإدارة الأزمات ينطوي على التوقع والاستعداد المسبق والتنبؤ بالأزمات واتخاذ إجراءات الوقاية منها، فإن رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يعد من

---

(١) الوهاس، محمد: مرجع سابق، ص: ٥٠ - ٥١

(٢) الشعلان، فهد: مرجع سابق، ص: ١٣٧

الجوانب المهمة التي ينبغي التركيز عليها عند إعداد الخطط الوقائية للمنظمة، وهي فن بحد ذاتها لأنه يجب على صناع السيناريو أن تتوافر لديهم الرؤية الشاملة لبيئة المنظمة والخبرة الكاملة والمعرفة بأساسيات ومبادئ رسم السيناريو.

وتتطلب سيناريوهات إدارة الأزمة إعدادا حسنا وصياغة فاعلة إذ أنها تؤدي إلى تأهيل إدارة الأزمة في المنظمة للتعامل مع الأزمات بفاعلية وتمكنهم من سرعة التصرف وتقليل آثار المفاجأة والتهديد وقصر الوقت الذي يمثل مثلث الأزمة، إضافة إلى أنها تعطي إدارة الأزمة ميزة هامة تتعلق بالقدرة على التحكم الدقيق في وقت إدارة الأزمة.

ولأهمية موضوع سيناريوهات إدارة الأزمات سيتم تحديد مفهومها، ومراحلها، وكيفية إعدادها، وذلك على النحو التالي:

أولا: مفهوم السيناريو:

هو تخيل ومحاكاة تعتمد على توافر ملكة الخيال والقدرة على التنبؤ بالتفصيلات والإحتمالات. وبهذا فإن السيناريو الجيد هو الذي يعتمد على إدراك معد السيناريو وإحاطته بكافة الحقائق والتفاصيل المتوقع وجودها على مسرح الحدث، ومن ثم فإن ضعف مهارات مصمم السيناريو أو إغفاله لبعض التفاصيل أو نقص المعلومات التي يبنى عليها السيناريو تؤدي إلى فشله في تحقيق الهدف منه.[١]

أورد يوسف أبو فارة مفهوما اصطلاحيا للسيناريو بأنه "أسلوب مبتكر لدراسة احتمالات تطور المواقف في المستقبل، ويجري ذلك في ضوء الحسابات وردود الأفعال المتعددة الممكنة بين الأطراف المختلفة لكل موقف من خلال تحقيق التوازن في صراعات القوى".[٢]

---

(١) شعبان، حمدي: مرجع سابق، ص: ١٥٣

(٢) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٨١

وعمليـة رسـم سـيناريوهات إدارة الأزمـة ليسـت بالعمليـة السـهلة وتكمـن صعوبـة إعدادهـا في أنهـا تتعلـق بالتعامـل مـع أزمـة لم تحـدث بعـد، ولأن مظاهرهـا وتأثيراتهـا وانعكاسـاتها لم تتبلـور بصـورة فعليـة[١]، وهـي عـلى صعوبتهـا فإنهـا ليسـت بالعمليـة المسـتحيلة بسـبب أنهـا قائمـة عـلى التصـور للأحـداث وتصاعدهـا والتـدرب عليهـا مـن خـلال الخـبرة المكتسـبة والتدريـب والتعامـل والإلمـام العلمـي والمواهـب الخاصـة، حيـث يقـوم هـذا التصـور للأحـداث بطـرح فرضيـات عـدة لتصاعـد الأزمـة، منهـا عـلى سـبيل المثـال افـتراض أن هنـاك عنـاصر في الأزمـة سـوف تسـلك اتجاهـا أو طريقـا معينـا، ومـن هنـا توضـع الحلـول الإفتراضيـة في الجهـة المقابلـة مـما يسـهل مواجهتهـا وقطـع السـير عـلى أحـداث الأزمـة مـن التراكـم أو تقليـل تأثيراتهـا ومـن ثـم معالجتهـا وإنهائهـا.[٢]

ثانيا: مراحل إعداد سيناريوهات إدارة الأزمة:

تصميـم ورسـم السـيناريو يقـوم عـلى فكـرة إعـداد تصـور شـامل لأحـداث مسـتقبلية لم تقـع بعـد، وجوهـر هـذا التصـور مبنـي عـلى طـرح عـدد كبـير مـن الأسـئلة المنطقيـة المرتبـة التـي تتنـاول مجـال نطـاق عمـل المنظمـة وبيئتهـا، ونظـرا للجانـب العلمـي الـذي يقـوم عليـه رسـم السـيناريو فيتطلـب إعـداده أن يتـم عـبر المراحـل التاليـة[٣]:

- عقـد وإدارة الاجتماعـات التنسـيقية بـين فريـق إدارة الأزمـات وفـرق مواجهـة الأزمـة وتحديـد المهـام المطلوبـة مـن كل فريـق.
- التحليـل الأولي لمهـام كل فريـق، وتحديـد البيانـات والمعلومـات اللازمـة لـكل حالـة.
- الاسـتعانة بالخـبراء المتخصصـين في مجـال الفرضيـة الأساسـية للسـينا ر يو .
- صياغـة مخطط أولي للسـيناريو المقترح.

(١) آل سعود، يزيد: مرجع سابق، ص: ٢٥ - ٢٦

(٢) الشافعي، محمد: (استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث)، مرجع سابق، ص: ١١٣

(٣) شعبان، حمدي: مرجع سابق، ص: ١٥٥

- إتاحة السيناريو المقترح للتدريب الميداني.
- إعادة تحليل ودراسة وتقييم السيناريو.
- اعتماد الصيغة النهائية للسيناريو بموافقة جميع الأطراف المشاركة.
- ولإعداد وصياغة سيناريو جيد لإدارة الأزمات المحتملة فإنه يجب مراعاة مجموعة من العوامل منها:
- السياسة العامة للمنظمة والمجال الذي على إثره يقوم فريق إدارة الأزمة بالتحرك.
- الإمكانات المتاحة في المنظمة، والتي يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمة، كالإمكانات البشرية والمادية والتكنولوجي.
- التجهيزات التقنية، وما تشمله من أدوات ومعدات يحتاجها فريق إدارة الأزمة.
- المرونة في التنفيذ والقدرة على التطويع السريع للمواقف، والتكيف مع أحداث ومتغيرات الأزمة.[١]
- التحليل الدقيق والمتعمق لقوى صنع الأزمة، إذ أن بناء السيناريو الفاعل والناجح يتطلب بناء معرفة كاملة عن هذه القوى وإمكاناتها وتوجهاتها الحالية والمستقبلية.
- التحليل الدقيق للبيانات المتوفرة عن الأزمة وصياغة مجموعة من البدائل في ضوء عمليات التحليل، وذلك بأن لا يتم التعامل مع الأزمة بشكل سطحي.
- البحث عن الحلول غير المتوقعة وغير التقليدية للأزمة، وينبغي مراعاة

---

(١) الخضيري، محسن: مرجع سابق، ص: ٢٧٩

أن القـوة الصانعـة للأزمـة لديها الإدراك الواسـع والبعيد، وهـذا يتطلب البحـث باسـتمرار عـن أفـكار جديـدة في بنـاء السـيناريوهات المعـدة لمواجهـة الأزمـة والتعاطـي معهـا بدرجـة عاليـة مـن الفاعليـة.

- الـشرح الـوافي والكامـل لـكل مراحـل السـيناريو، واسـتخدام كل الوسـائل والأدوات الإيضاحيـة اللازمـة لهـذا الغـرض.[1]

ثالثا: كيفية إعداد سيناريوهات إدارة الأزمات:

عنـد القيـام ببنـاء سـيناريو لإدارة الأزمـة فينبغـي مبدئيـا وضـع الخطـوط العريضـة والتـي بمثابـة هيـكل يقـوم عليـه البنـاء العـام للسـيناريو، ويتضمـن هـذا الهيـكل مجموعـة مـن العنـاصر الرئيسـية:

١.موضوع الأزمة:

ويتنـاول نبـذة عـن الأزمـة واحتـمالات وقوعهـا وأسـبابها المتوقعـة، وآثارهـا المحتملـة عـلى المنظمـة وبيئتهـا.

٢. البيئـة المحيطة بالأزمة:

وتشـتمل عـلى عنـاصر البيئـة الداخليـة والخارجيـة المرافقـة للأزمـة والمحيطـة بهـا.

٣.أطراف الأزمة:

وهـي كل مـن القـوى الصانعـة للأزمـة والمؤيـدة والمثـيرة لهـا كطـرف أول، والقـوى المجابهـة التـي تعمـل في وجـه القـوى الصانعـة كطـرف ثـان.

٤. الإمكانـات المتاحة في المنظمة:

وتتضمـــن الإمكانـــات البشريـــة والماديـــة والتكنولوجيـــة التـــي ســـيتم اســـتخدامها في إدارة الأزمـــة.

---

(١) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٨٤

٥.ردود الأفعال المتوقعة:

بحيث يتم تناول ردود الأفعال المتوقع حدوثها من كل طرف من أطراف الأزمة.

٦. البدائل المتاحة:

بأن يتم إدراج وتسجيل كافة البدائل المتاح استخدامها حسب درجة قوتها والتوقيت السليم لتنفيذها كخيارات ثانوية.

٧.أساليب المواجهة:

ويتم تحديد دور كل عضو وكل فرق مشارك في إدارة الأزمة، وذلك بأن يتم تقسيم المهام المناطة وتحديدها منعا للتداخل والازدواجية.[١]

ومن الإجراءات التي ينبغي على فريق إدارة الأزمات عند قيامهم برسم سيناريوهات الأزمة أن يتم عمل نماذج للسيناريو تتمثل بإعداد ما يلي:

- النموذج الأول (أسوأ سيناريو):

إعداد هذا النموذج يعد أمرا مفيدا لفريق إدارة الأزمات في المنظمات أن تضعها بعين الإعتبار لأنها بمثابة محفظة للأزمات تشتمل على أزمات لم تفكر المنظمة بها أو أن أنها استبعدتها من قائمة الحدوث، أو أن احتمالية وقوعها ضعيف جدا في حسبان المنظمة[٢]، ويتكون نموذج أسوأ سيناريو تسجيل سلسلة من الأزمات غير المخطط لها أو غير المتوقعة، ووضع فريق إدارة الأزمات افتراضات تقوم على عدم قيام المنظمة باكتشاف إشارات التحذير أو تجاهلها لها، أو من خلال الاستعداد الخاطئ أو الوقاية غير الصحيحة وعدم فعالية احتواء الأضرار وعدم القدرة على استعادة النشاط، وفي كل حالة من هذه الحالات يتم رسم سيناريو يساعد إدارة الأزمات في المنظمة على التحرك وعدم الجمود عند وقوع مثل هذه الأزمات المستبعدة،

---

(١) المرجع السابق، ص: ١٨٨

(٢) مركز الخبرات المهنية للإدارة، (فن إدارة الأزمات والصراعات)، القاهرة، ١٩٩٨م، ص: ١٩

وذلك عن طريق الإجابة دائما على سؤال (ماذا لو؟)، يحتمل هذا السؤال ضمنيا على مخاطر محتملة الحدوث، ومن هذه الأسئلة:

- ماذا لو اندلع حريق في مبنى المنظمة؟
- ماذا لو تم تدمير قواعد البيانات في المنظمة؟
- ماذا لو تعرضت المنظمة لعمليات إضراب عمالية؟
- ماذا لو حدث هناك خطأ في عمليات الإنتاج تسببت بحدوث أزمة لدى الجمهور الخارجي؟
- ماذا لو تعرضت المنظمة لحملات تشويه للسمعة؟
- ماذا لو تعرضت المنظمة لهجوم خارجي من منظمات منافسة أو من جهات إعلامية؟.[١]
- النموذج الثاني (أفضل سيناريو):

يقوم فريق إدارة الأزمات على إعداد نموذج أفضل سيناريو، ويكمن في أن تكون المنظمة لديها الاستعداد لمواجهة أزمة واحدة على الأقل، ويتم في هذا النموذج إجراء التدريبات اللازمة للمواجهة بشكل افتراضي، ومن المميزات في هذا النموذج أن تكون الأطراف المعنية في فريق إدارة الأزمات يتكون لديها معرفة تامة وكاملة بالأدوار المسندة إليها، إضافة إلى توفير البدائل الاحتياطية للمواجهة مع الأزمات مع ضمان توفير الموارد اللازمة التي يحتاجها الفريق.[٢]

ويساعد إعداد أفضل سيناريو على قيام المنظمات باستعراض مراحل إدارة الأزمات من خلال توفير وتسجيل وسائل اكتشاف الإنذار المبكر عن الأزمات وشيكة الحدوث أو المفاجئة، كما يتيح اختبار وتجربة مدى جاهزية وسائل احتواء الأضرار

---

(١) الصيرفي، محمد: مرجع سابق، ص: ١٧٣

(٢) الشافعي، محمد: (استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث)، مرجع سابق، ص: ١٧٠

بما في ذلك إيجاد التسهيلات والإمدادات والأفراد الجاهزين بشكل مسبق للتعامل مع الأزمة حسب المهام الموكلة إليهم، هذا بالإضافة إلى أن فريق إدارة الأزمات يكون قد حدد الموارد اللازمة لاستعادة النشاط بعد مواجهة الأزمة والانتهاء من تداعياتها، وأخيرا يساعد إعداد أفضل سيناريو على أن تكون هناك حصيلة من المعلومات عن الأزمات التي قد تم جمعها مسبقا عن منظمات قد واجهت أزمات ومن ثم قياسها بشكل مبدئي يؤدي إلى استفادة فريق إدارة الأزمات من هذه التجارب واستخلاص الاستنتاجات والحلول منها.(١)

٢. وظيفة التنظيم Organizing Function:

يقصد بالتنظيم في إدارة الأزمات: التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بكل عضو، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية، والاتصال التي تربط بينهم لضمان سير العمل بشكل جماعي، وتحديد كل من الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة وأماكن المواجهة والتنفيذ.(٢)

ويرى الباحث أن التنظيم من أهم وظائف المنهج العلمي في إدارة الأزمات بشكل خاص لمساعدته الأفراد بالقيام بأدوار حيوية وهامة، وهو يلازم وظيفة التخطيط ويعادله في الأهمية، فبينما يتكفل التخطيط بالأعمال التي تقود إلى تحقيق الأهداف فإن التنظيم يتكفل بالإعداد اللازم للإنجاز وتقسيم المهام والمسؤوليات بين فريق إدارة الأزمات بما يحقق التنسيق بين كافة الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن خلال استعراض الأدبيات التي تطرق لها الباحثون حول التنظيم الذي يتناسب لإدارة الأزمة بشكل منهجي وعلمي بأن التنظيم الشبكي - تنظيم المصفوفة - هو أفضل أسلوب لتنظيم إدارة الأزمة. ويعرف التنظيم المصفوفي بأنه "التنظيم

(١) الحملاوي، محمد، رشاد: (التخطيط لمواجهة الأزمات: عشر كوارث هزت مصر)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٥م، ص: ٢٦٨ - ٢٦٩

(٢) عبدالقادر، نادية: مرجع سابق، ص: ٥١

الـذي يعتمـد عـلى تعـدد نظم السـلطة والتـي تتميز بتوافـر كل المقومـات المطلوبة والمسـاعدة اللازمـة لتأصيـل طبيعـة المنـاخ التنظيمـي ومـا يتصـل بـه مـن أنمـاط السلوك".[1]

ويشـير الشـعلان إلى أن تطبيـق نظـام المصفوفـة في إدارة الأزمـات يحقـق المزايـا التاليـة:

- يمنـح التكيـف السريع تبعا للظـروف المتغيرة للأزمة.
- يقـوم بوضـع الأنشـطة الموحـدة في إدارة تنظيميـة واحـدة، لتحقيـق سرعـة في الأداء ووحـدة في الإشراف، ويمنـع ازدواجيـة العمـل.
- يعمـل عـلى اقتصـار علاقـات الاتصـالات الإداريـة بشـكل رأسي وأفقـي بشـكل يـؤدي إلى سـهولة تبـادل المعلومـات وسرعـة الاتصـالات، مـما يسـاعد عـلى سرعـة اتخـاذ القـرارات في وقتهـا المناسـب، ويبتعـد عـن البيروقراطيـة والروتـين الإداري.
- يقـوم عـلى توجيـه كافـة الأنشـطة نحـو إنجـاز الأهـداف خـلال الفـترة الزمنيـة المحـددة بأقـصى كفـاءة.
- يـؤدي إلى التوظيـف الأمثل للمـوارد والإمكانات المتاحة.
- يمنـح فريـق إدارة الأزمـة شـعورا بالمسـؤولية، ويدعـم روح الفريـق الواحـد لديهـم بإعطـاء فرصـة المشـاركة في صنـع القـرارات وتنفيذهـا بـين كل الأطـراف المشـاركة، وتبـادل الآراء والمعلومـات عـلى أسـاس فريـق العمـل الواحـد.[2]

---

(١) بن كردم، عبدالله، متعب: (اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية)، الرياض، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٥م، ص: ٤٥

(٢) الشعلان، فهد: مرجع سابق، ص: ١٦٦ - ١٧٦

ورغم المزايا التي يحققها نظام المصفوفة، إلا أن التجارب قد كشفت عن بعض السلبيات التي حدثت عند تطبيقه ومنها:

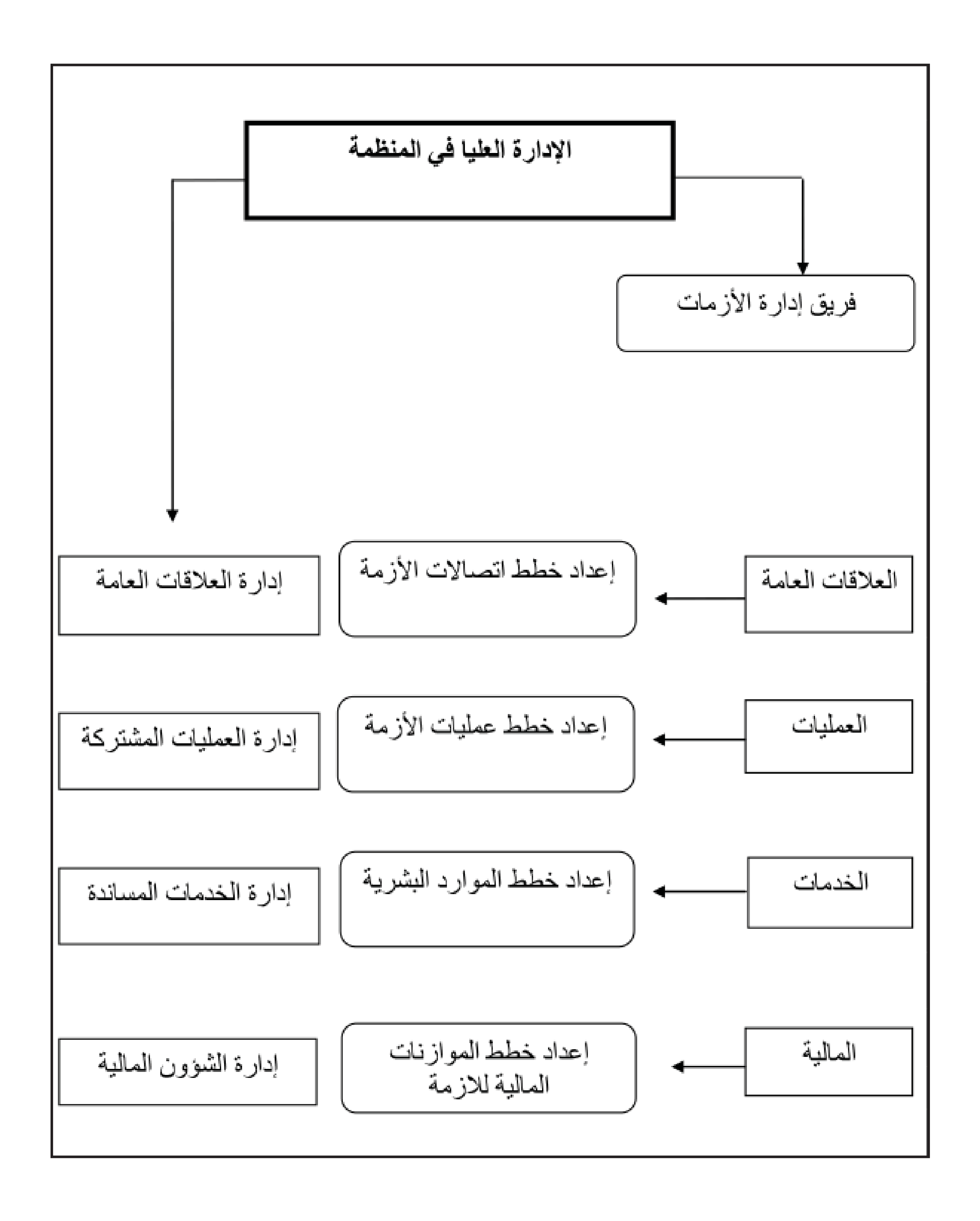
- عدم الوضوح في عمليات تقويم الأداء وذلك نظرا لوجود أكثر من رئيس، إلا أن المنظمات تلجأ في غالب الأحيان إلى تخصيص مسؤولية التقويم إلى المدير الوظيفي، الذي يضطلع بمثل هذه الأعباء.
- إمكانية حدوث صراع للقوى أثناء العمل بمقتضى نظام المصفوفة، ولكن إدراك الشخصيات القيادية في محاور السلطة بأن الاستحواذ على السلطة يعني القضاء على فعالية الأداء عند إدارة الأزمات قد يساعد ذلك في تقليل الصراع.
- الإفراط في استخدام الجماعات إذ أن قرارات الجماعة تأخذ وقتا طويلا بالرغم من مزاياها، وليس بالضرورة أن تتخذ كل القرارات بواسطة الجماعات، لأن بعض هذه القرارات لا تتيح وقتا حتى يتم اتخاذ ما هو ملائم بحكم طبيعتها.[1]

والشكل التالي يوضح عمل المنظمة بنظام المصفوفة:

(١) الوهاس، محمد: مرجع سابق، ص: ٥٤

شكل رقم (٤)

شكل التنظيم المصفوفي



٣. وظيفة التوجيه Directing Function:

يقصد بالتوجيه في إدارة الأزمات بـ: إرشاد فريق الأزمات للأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة، وخط سير العمل، وحث جميع العاملين على التعاون مع الفريق وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة.(١)

وتتضمن وظيفة التوجيه في إدارة الأزمات وظائف فرعية، هي بمثابة أركان عملية التوجيه حتى تقوم هذه الوظيفة بدورها تجاه إدارة الأزمات، وذلك على النحو التالي:

- وظيفة الاتصالات.
- وظيفة التحفيز.

ويحتاج فريق إدارة الأزمات إلى استخدام هذه الوظائف الفرعية لتحقيق الإدارة السليمة والفاعلة للأزمة، فهي تحتاج إلى الاتصال مع جميع الأطراف ذات العلاقة، وإلى التحفيز لجميع أصحاب المصالح (داخل المنظمة وخارجها) لدفعهم نحو التصرفات التي تضمن المساهمة الناجعة في معالجة الأزمات بنجاح.

ووظيفة التوجيه بصورة عامة تساعد فريق إدارة الأزمات في شرح المهام المختلفة المطلوب القيام بها في مواجهة الأزمة وعلاجها، ووصف جميع الأعمال والأنشطة المطلوبة، وتحديد نطاق التدخل في كل مرحلة من مراحل الأزمة، إضافة إلى قيامها بتحديد الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها في عمليات المواجهة.(٢)

وذكرت نادية عبدالقادر عدة خصائص لوظيفة التوجيه في إدارة الأزمات، نظرا لأن هناك أوامر صادرة من قادة فريق الأزمات قد تتضمن أوامر وقرارات تمنع

(١) عبدالقادر، نادية: مرجع سابق، ص: ٥١

(٢) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٦٤ - ١٦٥

وتنهي العاملين القيام بأعمال معينة، أو أن تدعوهم إلى تأدية بعض المهام، وهذه الخصائص على النحو التالي:

أ.أن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلاً للتنفيذ.

ب. أن يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه، ومبيناً العمل المطلوب تأديته سواءً من الناحية الكمية أو الكيفية، ومحددا بوقت ومكان التنفيذ.

ت. أن يكون هناك تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات، بشكل مكتوب، ومحدد فيه كافة الصلاحيات، وحدودها حتى لا يكون هناك تجاوزات أو أن يساء فهمها، وذلك لكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.(١)

١.وظيفة الرقابة والمتابعة Control Function:

ويراد بها: إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ الخطط الموضوعة لإدارة الأزمة، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها.(٢)

وتعد وظيفة الرقابة والمتابعة محور المنهج العلمي في إدارة الأزمة لأنها بمثابة الرقيب على ما تم عمله من خطط وتنظيم وتوجيه لمواجهة الأزمة، حيث أن هذه الوظيفة تتطلب جهودا مكثفة للتأكد من أن ما تم اتخاذه من قرارات وما يجري تنفيذه من تصرفات مؤدية إلى إضعاف الأزمة، ومعالجة لأسبابها، حتى تصل هذه القرارات في نهاية المطاف إلى التخلص من انعكاساتها على المنظمة.(٣)

---

(١) الشافعي، محمد: (استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث)، مرجع سابق، ص: ١٧٨ - ١٧٩

(٢) عبدالقادر، نادية: مرجع سابق، ص: ٥٢

(٣) الشعلان، فهد: مرجع سابق، ص: ١٨٢

إضافة إلى أن وظيفة الرقابة والمتابعة تتضمن تقويم الخطط والسيناريوهات التي تم وضعها لمواجهة احتمالات وقوع الأزمات، وتحديد مستوى فاعلية عمليات التنفيذ أثناء وقوعها، وتشخيص وتقويم الوضع القائم بعد انتهائها وزوال انعكاساتها، وكذلك من شأن وظيفة الرقابة والتوجيه القيام بتحديد المظاهر الخفية والكامنة للأزمة في مرحلة ما بعد الأزمة، وهي ضرورية لضمان عدم اندلاع الأزمة مجددا وبأعراض ونتائج أكثر قوة من سابقتها.[1]

(١) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٦٥ - ١٦٦

المطلب الثالث

أساليب وطرق إدارة الأزمات

أولا: أساليب إدارة الأزمات:

تتعـدد أسـاليب معالجـة الأزمـات ويختلـف أسـلوب التعامـل معهـا باختـلاف سياسـة المنظـمات ومواقفهـا وإمكاناتهـا، وكذلـك باختـلاف ظـروف الأزمـات الـذي تسـتلزم تباعـا اسـتخدام الأسـلوب المناسـب للتعامـل والمواجهـة، وهـذه الأسـاليب التـي تـم طرحهـا مـن خـلال أدبيـات الدراسـة التـي اسـتعرضها الباحـث، هـي عـلى النحـو التـالي:

١. الأسـلوب القهري "الإكراهي".

٢. أسلوب المسـاومة "التوفيقي".

٣.الأسـلوب الإقناعي "التنازلي".

وتنبغـي الإشـارة قبـل الضلـوع في شرح أسـاليب التعامـل مـع الأزمـات، أن هـذه الأسـاليب قـد لا يكـون بينهـا ارتبـاط، بمعنـى أن كل منهـا يواجـه عـلى حـدة ظـروف أزمـة معينـة، ويتـم اللجـوء إلى أسـلوب واحـد منهـا للتعامـل مـع معطيـات الأزمـة، ويمكـن مـن وجهـة نظـر آخريـن للمنظـمات أن تلجـأ في تعاملهـا مـع الأزمـة التـي تواجههـا إلى اسـتخدام أكـثر مـن أسـلوب حسـب مقتضيـات تداعيـات الأزمـة وظروفهـا التـي تحكـم ذلـك، أو الأخـذ بهـا جميعـا بـأن تتكامـل فيـما بينهـا إذا اقتضـت الظـروف والأوضـاع ذلـك، فقـد تبـدأ المنظمـة باسـتخدام الأسـلوب الإقناعـي وتنتهـي بالأسـلوب الإكراهـي، أو أن تلجـأ إلى الأسـلوب التوفيقـي ومـن ثـم بالأسـلوب الإكراهـي وتنتهـي بالأسـلوب الإقناعـي.

١. الأسلوب القهري "الإكراهي":

يقوم هذا الأسلوب على استخدام القوة لإجبار عناصر الأزمة على التراجع عن موقفها، بحيث يتكون من مجموعة من الإجراءات والأفعال من قبل إدارة الأزمة في المنظمة على التصدي للأزمة بكل قوة وحزم، حتى لو كان هناك احتمال لوقوع المنظمة في دائرة الخسائر في الأرباح أو الممتلكات.[١]

ويؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إنهاء المنظمة لأزمتها بأسرع وقت ودون إطالة زمنها - كما هو الحال في الأسلوب التساومي و الإقناعي - إلا أنه لا يمثل أفضل أساليب التعامل والمواجهة لما لآثاره من فداحة بالغة، وإنما تلجأ إليه بعض المنظمات متى ما تعرضت إلى أزمة تهدد أمنها وكيانها الداخلي، أو أن تتعثر خطاها في استخدام الأساليب الأخرى ومن ثم يصبح الحل الأوحد لفض الأزمة وإنهائها أن تستخدم القوة ضد عناصر الأزمة وأطرافها، وغالبا ما يبدأ هذا الأسلوب ببوادر التدخل القهري لحل الأزمة من خلال إصدار التصريحات، والتهديدات، التي تمهد بها المنظمة لهذا الأسلوب. [٢]

٢. أسلوب المساومة "التوفيقي":

يعتمد هذا الأسلوب على التحاور والتفاوض في حل الأزمات من قبل المنظمة مع عناصر الأزمة ومفتعليها، وهي بذلك تتجنب التدخل بقوة من أجل حل الموقف المتأزم، وتجنبا للخسائر المحتمل وقوعها جراء استخدام الأسلوب القهري عبر المفاوضة والمساومة والتي هي بالأصل قائمة على تقديم التنازلات وقبول بعض مطالب مفتعلي الأزمة للتنازل من قبلهم عن بعض المواقف والمطالب.[٣]

---

(١) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٥٨

(٢) العبودي، محسن، محمد: (نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث)، القاهرة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، ١٩٩٥م، ص: ٦٢ - ٦٣

(٣) الشعلان، فهد: مرجع سابق، ص: ٦٥

ويعتبر هذا الأسلوب بوجه عام أفضل أساليب التعامل مع الأزمات على اعتبار أنه يتناول في مواقفه جانب التوفيق وتبني الحلول الوسطية، والتقريب لوجهات النظر، وهذا يعتمد على خبرة ومهارة فريق إدارة الأزمات في المنظمات على التفاوض للتوصل إلى حل يرضي الطرفين قدر الإمكان، ويتم اللجوء إلى المساومة والتفاوض مع القوى الصانعة للأزمة في الحالات التالية:

أ. إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية المنظمة.

ب. عند حدوث تغيرات في في المجال الداخلي والخارجي تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب.

ت. عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.(١)

٣. الأسلوب الإقناعي "التنازلي":

يعد الأسلوب الإقناعي من أضعف الأساليب في التغلب على الأزمات، ويقصد به رضوخ فريق إدارة الأزمات في المنظمات لمطالب الخصم وتلبية متطلباتهم للتوصل إلى حل نهائي للأزمة، وهذا الأسلوب يقلل من هيبة المنظمة، كما أنه يعطي الفرصة للكثير من المنافسين والعناصر التخريبية أن تقوم بتنفيذ مخططاتها نظرا لقدرتها على الوصول لأهدافها من إثارة أزمة على المنظمة.(٢)

وقد تلجأ المنظمات إلى هذا الأسلوب التنازلي مرغمة بعد استنفاذها لكافة المراحل للوصول إلى حل الأزمة بدءا من عملية التفاوض، ومرورا بمرحلة التدخل بقوة لإنهاء الأزمة وفرض سيطرتها عنوة، وإذا لم تجد هذه الأساليب تنتهي المنظمات إلى هذا الأسلوب في سبيل إخماد الأزمة بتقديم التنازلات.(٣)

---

(١) القحطاني، سحمي: مرجع سابق، ص: ٤٥

(٢) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ٥٨

(٣) العبودي، محسن: مرجع سابق، ص: ٧٥

ويـرى الباحـث بعـد اسـتعراض أسـاليب إدارة الأزمـات بأنـه ليـس هنـاك أسـلوب يتميـز عـن آخـر، وإنمـا هنـاك طبيعـة للأزمـة تفـرض عـلى المنظمـة اللجـوء إلى أسـلوب معـين تتخـذه وفـق المعطيـات والدلائـل التـي تدعـم اسـتخدام هـذا الأسـلوب والـذي عـلى أساسـه يمكـن إخـماد الأزمـة والحـد مـن تداعياتهـا عـلى المنظمـة، وعـلى الرغـم مـن أن الأسـلوب التوفيقـي القائـم عـلى التفـاوض لحـل الأزمـة يعـد نسـبيا مقدمـا عـلى غـيره لمـا لـه مـن الايجابيـات أهمهـا الحـد مـن خسـائر المنظمـة، إلا أنـه لا يجعلـه أفضـل الأسـاليب ولكـن يمكـن أن يكـون أولهـا، بـأن تبـدأ المنظمـة حـال الأزمـة بعمليـات المسـاومة والتفـاوض، ومـن ثـم إذا تعـذر ذلـك لهـا أن تلجـأ إلى الأسـلوب الإكراهـي لـلإسراع في إنهـاء الأزمـة، وعنـد عـدم فاعليـة هـذا الأسـلوب يتـم اسـتخدام الأسـلوب الأخـير القائـم عـلى التنـازل كحـل أخـير للأزمـة تجـبر عليـه المنظـمات عنـد وصولهـا إلى هـذه المرحلـة.

ثانيا: طرق إدارة الأزمات:

ليـس هنـاك اختـلاف أو تضـاد بـين أسـاليب إدارة الأزمـات وطرقهـا، بحيـث تعـبر الأولى عـن الإطـار العـام والأسـلوب الـذي تتخـذه المنظمـة لإدارة أزمتهـا، بينـما تضطلـع الطـرق بالتكتيـكات والإجـراءات العمليـة التـي يقـوم فريـق إدارة الأزمـة باسـتخدامها في إطـار الأسـلوب، وقـد صنـف غالبيـة الباحثـين هـذه الطـرق في إدارة الأزمـة وفقـا لنموذجـين هـما عـلى النحـو التـالي:

١. النموذج الأول: الطـرق التقليدية.

٢. النموذج الثـاني: الطرق الحديثة.

١. النمـوذج الأول "الطرق التقليدية"

تعـبر الطـرق التقليديـة لإدارة الأزمـات عـن مجموعـة مـن الإجـراءات التـي اسـتخدمتها منـذ القـدم المنظـمات في أغلـب دول العـالم حـين كانـت تواجـه أزمـات، كـما أن لهـا طابعـا خاصـا ينبـع مـن مواقـف الأزمـات والبيئـة المحيطـة آنـذاك بالمنظـمات، وفي الوقـت الراهـن لا تنجـح غالبـا هـذه الطرائـق التقليديـة في تقديـم العـلاج الفاعـل والكامـل

للأزمـة، ومـن الممكـن أن تنجـح المنظمـة في المعالجـة المؤقتـة للأزمـة، لكـن مـا تلبـث إلا أن تخمـد فـترة مـن الزمـن حتـى تعـود مـن جديـد أكـثر شـدة في التأثـير.[١]

وفيـما يلي شرح للطـرق التقليدية في إدارة الأزمات:

أولا: طريقة إنكار الأزمة:

وتقـوم عـلى الإنـكار الكامـل للأزمـة وعـدم الاعـتراف بوجودهـا، أو التقليـل مـن شـأنها، أو أن تدعـي المنظمـة بـأن الأوضـاع لديهـا مسـتتبة وأنهـا حققـت إنجـازات كبـيرة، وتحولـت مـن الفشـل إلى النجـاح، وهنـا لابـد مـن التأكيـد عـلى أن مـا تدعيـه المنظمـة هـو مجـرد أكاذيـب لا أسـاس لهـا مـن الصحـة ولا وجـود لهـا عـلى أرض الواقـع، إضافـة إلى أنهـا تركـز في هـذا الإدعـاء عـلى التعتيـم الإعلامـي لإنـكار جميـع أسـباب الأزمـة ونتائجهـا وتداعياتهـا وانعكاسـاتها عليهـا.[٢]

ولتحقيـق النجـاح المؤقـت لهـذه الطريقـة في إدارة الأزمـة التـي تواجهها المنظمـة، فإنهـا تلجـأ إلى القيـام بمـا يـلي:

- التعتيم الإعلامي.
- اسـتخدام الديكتاتورية القهرية.
- السـعي إلى السـيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.
- الاسـتمرار في عدم الاعتراف بالأزمة.
- تقديـم الادعـاءات والتبريـرات بـأن الأوضـاع في المنظمـة في أحسـن حالاتهـا.
- محاولـة العـزل الكامل لكادر المنظمـة عن مجريات الأمور.
- مهاجمـة الأطراف التي تشـير إلى وجود الأزمة.

---

(١) عياصرة، معن: مرجع سابق، ص: ٩٠

(٢) العمار، عبدالله: مرجع سابق، ص: ١٠٣

- استخدام الدعاية والتسويق لمواقفها المنكرة للأزمة.
- عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة إلى الخارج، ومعاقبة كل من يخالف ذلك.[1]

ويرى الباحث أنه في ظل التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال وتسارع نمو الوسائل الإعلامية على إثره، فإنه لا يمكن أن تعتمد المنظمات على اتخاذ سياسة إخفاء الحقائق والتعتيم عليها، أو محاولة إنكار أو عزل مجريات الأمور داخل المنظمة عن المحيط الخارجي، وذلك نظرا للمقدرة التكنولوجية على اختراق أسوار المنظمة ومعرفة تفاصيل الأحداث فيها ومن ثم عرضها على شبكة المعلومات "الانترنت" التي تتمتع بخاصية الآنية في طرح الأخبار ومواكبتها أولا بأول سواء عبر المواقع أو المنتديات.

ثانيا: طريقة كبت الأزمة:

تستند هذه الطريقة على تأجيل ظهور الأزمة، وتركز المنظمة خلالها في التعامل مع الأزمة على استخدام طرق وأساليب عنيفة لإخمادها، وتدمير عناصرها من خلال التحرك السريع والمباشر العنيف لإفقاد الأزمة قوة الضغط أو إرجائها إلى حين آخر، كما تسعى المنظمة إلى القيام بمحاولات للتضييق على قوى الأزمة وإغلاق منافذها وطرقها التي قد تنفذ من خلالها لتعظيم وتصعيد الأزمة، إضافة إلى أن المنظمة لا تستجيب لمطالب القوى الصانعة للأزمة بشكل نهائي وغير قابل للمفاوضة، وكل ما تبذله المنظمة في هذه الطريقة من جهود وممارسات وتصرفات للقضاء على الأزمة وأسبابها ونتائجها فإنه لا يمكن ضمان ذلك، بل إن الأزمة استنادا على ما سبق قد يتأجل ظهورها، ومن ثم تظهر من جديد بشكل أشد خطورة من ظهورها السابق.[2]

---

(١) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ٢٧٤

(٢) حريز، سامي، محمد: هشام:(المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات: الأسس النظرية والتطبيقية)، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، ٢٠٠٧م، ص: ٥١

ثالثا: طريقة بخس الأزمة:

يقوم هذا الأسلوب على أساس التقليل من شأن الأزمة وأهميتها وأسبابها وتأثيراتها ونتائجها وانعكاساتها، وتتطلب هذه الطريقة من المنظمة أن تعترف بشكل أولي بوجود الأزمة، لكن ما تلبث إلا أن تصدر بيانا توضح فيه بأن أزمتها مجرد حدث عابر وغير مهم ولا يؤثر على سير أعمال المنظمة وأنشطتها، وأن هذه الأزمة في طريقها إلى الزوال والانتهاء، مع التأكيد على عودة المنظمة سريعا إلى توازنها غير متأثرة بما حل بها، وتستخدم المنظمة لتدعيم هذا الإدعاء في تقليلها لشأن الأزمة التي تمر بها وبخسها أدوات ووسائل منها الترهيب والتخويف والعقوبات والترغيب، وعلى الرغم من أن هذه الطريقة قد تفلح المنظمات من خلالها في التعامل المؤقت مع الأزمة إلا أنه لا يمكنها القضاء عليها كليا، بل تعاود الظهور مجددا.[1]

رابعا: طريقة تنفيس الأزمة:

بعض أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمات يتأخر انفجارها، وتستمر دوافعها وأسبابها بالتنامي والتصاعد والاحتقان منذرة، وهذا التأخر يكسب الأزمة قوة كبيرة في تأثيراتها حال انفجارها، وعلى ذلك تقوم المنظمات من خلال اتباع طريقة التنفيس للأزمة بإيجاد منافذ وثغرات فرعية وقضايا جزئية تتعلق بالأسباب والدوافع للأزمة ومن ثم إثارتها، تهدف المنظمة من خلال ذلك إلى إشغال القوى الصانعة للأزمة بها، يؤدي ذلك إلى استنزاف صانعي الأزمة والقضاء على أسبابها ودوافعها.[2]

خامسا: طريقة تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ المنظمات إلى استخدام هذه الطريقة عندما لا تتوافر لديها البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن القوى الصانعة للأزمة، حيث يتم تشكيل لجنة مكونة

---

(١) القحطاني، سحمي: مرجع سابق، ص: ٤٧

(٢) المرجع السابق، ص ٤٧

من أطراف متعددة من فريق إدارة الأزمة بالمنظمة للحصول على قواعد البيانات وجمعها، وتحديد الأطراف والقوى الحقيقية التي تقف خلف الأزمة وعلى الأسباب والدوافع التي دعتها للظهور، ويؤدي استخدام هذه الطريقة إلى إفقاد الأزمة لقوتها، عبر استنزاف الوقت والزمن حتى يمكن إخماد ثورة الأزمة وتقليل فرصها في التأثير على المنظمة، وبلا شك أنه باستخدام طريقة اللجان يمكن التعامل مع الأزمة ووقف تداعياتها بشكل مؤقت، إلا أن هذا النجاح لا يدوم طويلا بسبب أن هناك مجالا للقوى الصانعة للأزمة في العودة مجددا.[١]

سادسا: طريقة إخماد الأزمة:

تستخدم المنظمات هذه الطريقة عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة، وتهدد بقاء المنظمة ووجودها أو انهيارها، عندئذ تلجأ المنظمة إلى استخدام العنف والقوة بصورة شديدة تجاه القوى الصانعة للأزمة، وتقوم بتجنيد كل إمكاناتها المادية والبشرية في سبيل إجهاض تأثيراتها.[٢]

سابعا: طريقة تفريغ الأزمة:

تعتمد هذه الطريقة على تقسيم وتجزئة الأزمة إلى أزمات فرعية، ويتم ذلك بعد الصدام الأول مع الأزمة، ومن ثم تسعى المنظمة إلى السعي السريع بالتعامل مع قوى الأزمة كمجموعة متفرقة ومتفرعة، وتوضع الأهداف البديلة الموجهة لكل طرف من أطراف هذه القوى، والعمل على التفاوض معها كل على حدة، ويتم ذلك في ضوء الأهداف والمصالح الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمة، والهدف من طريقة تفريغ الأزمة أن يتم امتصاص وتذويب الأزمة وإزالة شدتها وتخفيف حدتها.[٣]

---

(١) العمار، عبدالله: مرجع سابق، ص: ١٠٥

(٢) جاد الله، محمود: مرجع سابق، ص: ١٧٤

(٣) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ٢٧٧

ويرى الباحث أنه في ظل التطور الملحوظ والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات في الوقت الحالي، فإن هذه الطرق غير فاعلة وغير عملية في كثير من مراحل الأزمات، إضافة إلى أنها قد تكون عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوى الأزمة، إذ إن أغلبها قائم على العنف والقوة والاستبداد والتحكم في الآخرين بشكل ربما يقود إلى قلب الموازين ضد المنظمة.

٢.النموذج الثاني "الطرق الحديثة"

في ظل الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الطرق التقليدية في إدارة الأزمات والتراكمات السلبية المتعلقة بها في إطار إدارة الأزمات، فقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الطرق غير التقليدية لإدارة الأزمات، بحيث تنسجم هذه الطرق الحديثة مع التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والتكنولوجيا والمعلومات والاتصالات، وجوهر كل طريقة من هذه الطرق المعاصرة لإدارة الأزمات يكمن في تفعيل فريق لإدارة الأزمة، تكون مهامه منصبة على التعامل مع الأزمات أيا كان نوعها وتقديم المساعدة والمشورة الإدارية والفنية والإرشاد للإدارة العليا في المنظمة للتعاطي مع أزماتها وإدارتها بكفاءة وفاعلية.

والطرق الحديثة في إدارة الأزمات هي كما يلي:

أولا: طريقة فريق العمل:[١]

تعد طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات، حيث يتم تشكيل فريق لإدارة الأزمة مكون من خبراء متخصصين في مجالات مختلفة، وذلك لغرض تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم، وغالبا ما يضم فريق إدارة الأزمات هؤلاء الخبراء والمتخصصين من مختلف القطاعات التي لها علاقة بأزمة

(١) انظر: الشافعي، محمد: (استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث)، مرجع سابق، ص: ٢٠٤ – ٢٠٦
أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص ص: ٢٨٢ - ٢٨٦

المنظمة، لبحث مجالات وطرق التعامل معها، ووضع خطة سريعة ومحكمة ومدروسة بدقة لهذا التعامل، وهذا الفريق يتم تشكيله بأكثر من طريقة:

أ. الفريق المؤقت:

ويستهدف هذا الفريق التعامل مع أزمة محددة، ويتم ضم الخبراء المتخصصين في المجالات المتصلة بالأزمة فقط، ويسند لهذا الفريق المؤقت عملية تشخيص الأزمة بشكل فوري، وإعداد خطط التحرك للمواجهة وإجراءات المواجهة، إضافة إلى أن من مهامه تنفيذ الخطط الموضوعة، وعلاج الخلل والقصور الناتج عن تنفيذ الخطط، وتنتهي مهمة هذا الفريق بانتهاء الأزمة، ويتم حله بعد ذلك.

ب. فريق العمل المستمر:

وهنا يتم تشكيل فريق دائم للتعامل مع الأزمات من خلال أفراد يتم اختيارهم بعناية ودقة وتتوافر لديهم قدرات خاصة، بحيث يتم تأهيلهم بشكل عال استعداد للتعامل مع الأزمات.

ثانيا: طريقة المشاركة الديمقراطية

تتطلب إدارة الأزمة وفق هذه الطريقة باعتماد المنظمة على الأسلوب الديمقراطي في القيادة بشكل عام، وفي حال الأزمات فإن هذا النمط القيادي تنعكس آثاره بإفصاح المنظمة عن الأزمة ومستوى خطورتها وأسبابها المتوقعة وانعكاساتها الممكنة، وعن السبل والوسائل التي يمكن استخدامها في مواجهتها لأزمتها، ومن العوامل المهمة التي تدعم نجاح هذه الطريقة بأن المنظمة تحظى باحترام وتقدير لدى أغلب الأطراف، وهذا الأمر يجعها قادرة على توجيه معطيات ومجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود إلى معالجتها بصورة سليمة، إضافة إلى أن هذه الطريقة تعزز مبدأ الثقة من قبل فريق إدارة الأزمة والأطراف المشاركة في إدارة المنظمة وبالتالي مؤازرتها ومساعدتها في التغلب على الأزمة عن طريق تقديم النصائح والإرشادات والمساهمة الفعلية في تقديم الحلول وتنفيذها، وتحمل المسؤوليات والمهام المناطة.

ثالثا: طريقة احتواء الأزمة:

تركز هذه الطريقة على محاصرة وتطويق الأزمة وحصرها في إطار محدود عند المرحلة التي وصلت إليها، إضافة إلى أنها تهدف إلى العمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط الناجمة عن الأزمة من خلال فهم الأسباب الحقيقية لها واستيعابها والتعاطي معها بفاعلية تتسم بالهدوء بعيدا عن العدوانية والتسلط، هذه الطريقة تسهم بإفقاد الأزمة لقوتها وشدتها التدميرية، كما يمكن لها أن تحول قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي إلى الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة ومصالحها.

وتتم عملية احتواء الأزمة وفقا لمعطيات تضمن استخدام هذه الطريقة على الوجه الأمثل ومنها ما يلي:

- الاستماع للقوى الصانعة للأزمة، وتفهمها، ودعوتها لتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة.
- مطالبة القوى الصانعة للأزمة بتوحيد مطالبهم، والتوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب هو أمر مستحيل، ولا يمكن أيضا الاستجابة لمطالبهم دون الاستماع وتنفيذ مطالب المنظمة.
- مطالبة القوى الصانعة للأزمة بتشكيل لجنة تمثلها من أجل بدء التفاوض والحوار.
- القيام بمفاوضة هذه القوى والتوصل إلى الحلول، بحيث تحقق المصالح المشتركة بين الطرفين، وتقضي على فكرة إلحاق الضرر بالمنظمة.

رابعا: طريقة تصعيد الأزمة:

قد ترى إدارة المنظمة في بعض الحالات أنها مضطرة لتصعيد الأزمة بسبب وجود تكتل لعدد من القوى خاصة في مرحلة ميلاد الأزمة، وسبب هذا التكتل هو التقاء مصالح مجموعة من الأطراف المشاركة في تلك المرحلة، ومن هنا تلجأ المنظمة

إلى التصعيــد بهــدف إحــداث الاختلافــات والتناقضــات في المصالــح عنــد تخطـي المرحلـة الأوليـة للأزمـة، وهـذا الأمـر يـؤدي إلى تخفيـف حـدة الأزمـة وشـدة الضغـوط الناجمـة عنهـا، وفي نهايـة المطـاف فـإن هـذا التكتـل القـوي والضاغـط الـذي تشـكل في المرحلـة الأولى للأزمـة يضعـف ويتفـكك، ومـن ثـم تصبـح إدارة المنظمـة قـادرة عـلى معالجـة الأزمـة.

وهـذه الطريقـة تنجـح عندمـا تواجـه المنظمـة أزمـة غـير واضحـة المعـالم، ومتعـددة المصـادر والاتجاهـات، وذات احتـمالات متباينـة، وعنـد اللجـوء إلى طريقـة تصعيـد الأزمـة فـإن إدارة المنظمـة تنجـح إلى حـد بعيـد في إزالـة الغمـوض والتعـرف عـلى المواقـف والاتجاهـات التـي تتشـكل منهـا القـوى الصانعـة للأزمـة.

خامسـا: طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها

لـكل أزمـة مضمـون محـدد ترتكـز عليـه، ومـن خلالـه تسـتطيع أن تتغلغـل في المنظمـة وتحـدث التأثـيرات فيهـا، والفكـرة الأساسـية لهـذه الطريقـة هـي التعـرف عـلى المضمـون الحقيقـي للأزمـة، ومـن ثـم العمـل عـلى تفريـغ هـذا المضمـون المتفـق عليـه مـن قبـل القـوى الصانعـة للأزمـة بشـكل يهـدف إلى حـدوث الخلافـات والشـقاق في صفـوف وحدتهـا، وقـد يكـون مضمـون الأزمـة مرتبطـا بمسـائل إداريـة أو ماليـة أو اجتماعيـة أو ثقافيـة.

والنجـاح في إفقـاد الأزمـة لمضمونهـا يـؤدي إلى إضعـاف قوتهـا وتأثيراتهـا المحتملـة، وتجريدهـا مـن القالـب الـذي تسـتند عليـه في صنعهـا للأزمـة، وحتـى يمـكـن لإدارة المنظمـة مـن تفريـغ هـذا المحتـوى بصـورة تكفـل اسـتخدام هـذه الطريقـة بشـكل أمثـل مـن خـلال بعـض الأسـاليب، منهـا:

- الاعـتراف الجـزئي والمؤقت بالأزمة ومن ثـم القيام بإنكارها.
- عقـد مجموعـة مـن التحالفـات المؤقتـة مـع القـوى الفاعلـة والصانعـة للأزمة.
- أن تقـوم المنظمـة بعـد كسـب ثقـة هـذه القـوى بالانحـراف بالأزمـة نحـو اتجـاه آخـر لا يحقـق للأزمـة مضمونهـا ويتـم إبعادهـا عـن الهـدف الأسـاسي لهـا.

سادسا: طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

تلجأ المنظمة إلى استخدام هذه الطريقة في التعامل مع الأزمات الخطيرة وذات الآثار المدمرة، وبخاصة عندما لا تتوافر لديها البيانات المعلومات الكافية واللازمة عن الأزمة التي تواجهها، أو تتوافر هذه المعلومات وتتوصل إلى خيار وحيد بالصدام والمواجهة العنيفة والمباشرة مع القوى الصانعة للأزمة، ويتم تدمير الأزمة من خلال الأساليب التالية:

- تدمير القوة المحورية للأزمة من خلال ضرب جوانبها وأطرافها الضعيفة، والتي تؤدي إلى إضعاف جوهرها الرئيسي.
- العمل على جذب واستقطاب بعض عناصر قوى الأزمة الصانعة واستمالتها، حتى يمكن إيجاد حالة من التناقض والاضطراب بين مؤيديها من جهة، وبين بقية القوى الأخرى.
- العمل على عزل وإقصاء قيادة قوى الأزمة من خلال إفقادها لمصداقيتها ونزاهتها وقدرتها على تصعيد الأزمة.
- العمل على زرع وتجنيد عناصر موالية لإدارة المنظمة بين قوى الأزمة، ودعمها حتى تصل إلى قيادة قوى الأزمة وتزعمها، ومن ثم تحويلها إلى قوى مناصرة لإدارة المنظمة.

الفصل الثاني
دور العلاقات العامة في الأزمات

- المبحـث الأول: العلاقـات العامـة في الأزمـات "أهميتهـا – نشـأتها - نماذجهـا".
- المبحـث الثاني: دور العلاقـات العامة في مراحل الأزمة.

المبحث الأول

العلاقات العامة في الأزمات "أهميتها – نشأتها - نماذجها"

تعد العلاقات العامة بشكل عام ركنا هاما في المنظومة الإدارية للمنظمات، ولا سيما عند مواجهتها لأزمة، فإنها تعول كثيرا على العلاقات العامة في مساعدتها على تخطي آثارها وتداعياتها، ولذلك يمهد هذا المبحث قبل طرح الأدوار والمسؤوليات التي تقوم بها العلاقات العامة في مواجهة الأزمة، إلى التعرف على أهمية العلاقات العامة في حقل الأزمات، وبداية نشأة هذا الاهتمام، إضافة إلى عرض نماذجها العلمية في إدارتها للأزمات، وذلك على النحو التالي:

أولا: أهمية العلاقات العامة في الأزمات

أدى تنامي الحكومات والمنظمات الصناعية والتجارية والخدمية وتشابك علاقاتها وتعقيداتها، إلى ظهور ما يسمى بالعلاقات العامة الحديثة التي أصبح يعول عليها في شرح السياسات للجماهير وكسب ثقتها من جهة، وتعبئة الشعور العام لديها من جهة أخرى حال الأزمات، إضافة إلى كونها أحد الاستراتيجيات الهامة لدى هذه الهيئات والمنظمات لكون الأزمات بشكل خاص تحدث تغيرا جذريا في الخطط عند وقوعها بسبب إفرازاتها التي تجعل المنظمة بحاجة إلى برامج علاقات عامة على إثرها يمكن إجراء التحالفات والاندماجات مع المنظمات الأخرى في سبيل الخروج من الأزمة أو لردعها مستقبلا[١]، ولهذا أصبحت العلاقات العامة في الوقت الراهن ضرورة ملحة من ضرورات الحكومات بشكل عام، وللمنظمات بشكل خاص نظرا لتزايد الاهتمام حولها لأسباب منها:

- ازدياد أهمية الرأي العام، وضرورة الحصول على التأييد وكسب الجماهير.

(١) (العلاقات العامة تقفز على أسوار الأزمة العالمية)، تقرير منشور بصحيفة الرياض، ٢٠٠٩م، العدد ١٥٠٦٤

- قدرتها على القيام بعمليات التنبؤ والاستشعار للأزمات المحتملة، عبر القيام بالدراسات والبحوث، إضافة إلى قيامها بالتخطيط للبرامج التي تهدف إلى تحقيق الاتصال بين المنظمة وجماهيرها.
- ظهور القوى المختلفة والمتنافسة بشدة في الأسواق.
- تسارع التقدم الفني والتقني لوسائل الإعلام.[١]

وفي الوقت الراهن ازداد اعتماد المنظمات على اختلافها سواء أكانت ربحية أم خدمية على العلاقات العامة من أجل مساعدة الإدارة العليا مع ما يطرأ على المنظمة من أوضاع لا تندرج ضمن مهام الوحدات الإدارية التقليدية في المنظمة، وبخاصة في ما يتعلق بالأزمات، حيث تتضح قدرة العلاقات العامة على القيام بعمليات التنبؤ والتخطيط للمستقبل والاستعداد له من خلال البحث عن الحقائق أو الدراسات والبحوث وإجراء اتصالات الخطر وإدارة القضايا، وكذلك دورها أثناء حدوث الأزمات في قدرتها على التعامل مع وسائل الإعلام للحد من إفرازاتها على أزمة المنظمة، إضافة إلى قدرتها على القيام بمهام المتابعة والتقييم والتحليل لما بعد انتهاء الأزمة من أجل رفع إمكانية المنظمة ومستوى أدائها في التعامل مع الأزمات المستقبلية.[٢]

ويرجع علي برغوت أهمية العلاقات العامة في إدارة الأزمات إلى عدة أوجه تتكامل فيها العلاقات العامة وإدارة الأزمة في المنظمة، من خلال الأدوار الفاعلة التي تؤديها، ومنها ما يلي:

أ. أن الأزمة غالبا ما تحدث بدون مقدمات، وتحتاج إلى التحرك السريع، ولذا تضطر المنظمة للدخول في صراعات مفاجئة قد لا تكون مستعدة لها، وبما أن العلاقات العامة تتمتع بالمعرفة الكافية لما يدور داخل المنظمة،

---

(١) عجوة، علي: (العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق)، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠١م، ص: ٢٤

(٢) الجمال، راسم: مرجع سابق، ص: ٣٦٨

وقدرتها على جمع المعلومات، فإنها بالتالي تستطيع التعامل مع أي موقف يمثل أزمة للمنظمة.

ب. خلال الأزمات تتعرض المنظمة لصراعات رئيسية وجانبية، ومع جهات غير متوقعة أحيانا، إضافة إلى نشوب بعض الخلافات الداخلية والخارجية، وهذه الخلافات تحتاج إلى التسوية لا يمكن لإدارة المنظمة أن تقحم نفسها في مواجهة الأطراف المتصارعة، وهنا يبرز دور العلاقات العامة كمفاوض يسعى للتسوية وتحقيق التفاهم والحلول المرضية لكل الأطراف.

ت. تعد الأزمة إحدى مواطن الخلل التي تصيب المنظمة، وتفرض على العلاقات العامة التدخل لإنهائها، بسبب أن إدارة القضايا والمشكلات من مهامها الأساسية، ولكون الحفاظ على المنظمة وسير العمل فيها وسمعتها من مسؤولياتها أيضا.

ث. من مهام العلاقات العامة إجراء عمليات التخطيط والتنبؤ للمستقبل وإعداد الدراسات والبحوث ووضع الحلول والسيناريوهات المحتملة، ولهذا لديها القدرة على الكشف عن الأزمات المحتملة الوقوع، واتخاذها للتدابير المسبقة في حال وقوعها.

ث. من الاستراتيجيات المتبعة في العلاقات العامة (الاتصال)، وبهذا فهي تقوم أثنا الأزمات بتحقيق التفاهم عبر تفعيل الأدوار الاتصالية مع أطراف قوى الأزمة، وعدم اعتبار هذه القوى بأنها عدو ينبغي هزمه.

ج. تتيح قدرة العلاقات العامة الاتصالية أثناء الأزمات أيضا التواصل مع وسائل الإعلام، على اعتبار أنها طرف مهم، عبر إمدادها بالمعلومات اللازمة عن المنظمة في أثناء الأزمة، ومحاولة كسب تأييدها.

د. من مهام العلاقات العامة الأساسية إجراء التقييم، وهذا مفيد للمنظمات

بعد انتهاء الأزمة، من خلال قيام العلاقات العامة بإجراء عمليات التقييم والتحليل للأزمة وردود أفعالها وتأثيراتها، من أجل تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات في المستقبل.[١]

ثانيا: بداية اهتمام العلاقات العامة في الأزمات (النشـأة)

تعـد الولايـات المتحـد الأمريكيـة هـي المـكان الأول الـذي ظهـرت فيـه ممارسـة أنشـطة العلاقـات العامـة، والتـي شـهدت فيهـا تطورهـا مـن كونهـا ممارسـة غـير مقننـة ومجهولـة المسـمى إلى ممارسـة علميـة مقننـة، ومـن ثـم إلى مهنـة معـترف بهـا، وانتهائهـا إلى أن أصبحـت علـما يـدرس في الجامعـات والمعاهـد، ومنهـا انطلقـت إلى باقـي دول العـالم تدريجيـا[٢]، وكان للـرواج الإقتصـادي والمشـكلات التـي تبعـت الإنتـاج العالمـي الضخـم سـبب في انتشـار العلاقـات العامـة في باقـي دول العـالم، كاسـتجابة طبيعيـة لحاجـة الإدارة العليـا في المنظـمات والمؤسسـات الصناعيـة إلى أسـلوب جديـد لتواجـه بـه ثـورة الـرأي العـام، ولتتعامـل مـع الاضطرابـات التـي يقـوم بهـا العاملـون في مواجهـة الإدارة العليـا بسـبب ظـروف العمـل السـيئة آنـذاك.[٣]

اهتـمام العلاقـات العامـة بالمشـاركة في إدارة الأزمـات يرجع إلى فـترة مبكرة مـن نشـأة هـذا العلـم إذ إن رائد العلاقات العامـة إيفي لي (Ivy Ledbetter Lee) قـام في عـام ١٩٠٦م أثنـاء عملـه لصالـح شركـة أمـيركان أنثراكتـي كـوال انديوسـتري (American Anthracite Coal Industry)، بـإدارة الأزمـة التـي نشـبت بـين هـذه الشركـة وعمالهـما وأدت إلى إضرابهـم عـن العمـل، وتعـد مهمـة لي (Lee) هـي أول إدارة مهنيـة للعلاقـات العامـة في الأزمـات، إضافـة إلى قيامـه عنـد وقـوع أزمـة السـكة الحديديـة في العـام ١٩١٤م حـين كان يعمـل مستشـارا للعلاقـات

---

(١) برغوت، علي: (دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات الجامعية) القاهرة، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات العربية، ٢٠٠٣م، ص: ١٢ - ١٣

(٢) حجاب، محمد، منير: مرجع سابق، ص: ١٦٨

(٣) البادي، محمد، محمد: (العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، ١٩٩٢م، ص: ١٤٩

العامـة لصالـح شركـة بنسـلفانيا ريلـواي (Pennsylvania Railway)، بـإدارة أزمـة الشركـة بطريقـة لم تكـن مألوفـة آنـذاك، إذ أقنـع الشركـة بـأن تقـوم بإعطـاء الصحافـة فرصـة مشـاهدة مـكان الكارثـة التـي ألمـت بالشركـة، والكشـف عـن المعلومـات الصحيحـة المتعلقـة بهـا، الأمـر الـذي جعـل الشركـة تكسـب تعاطـف وسـائل الإعـلام وتمـد يـد العـون لهـا لتجـاوز أزمتهـا، عـلى عكـس مـا قامـت بـه في الوقـت نفسـه شركـة سـكة حديـد نيويـورك والتـي تعرضـت لحـادث مماثـل قامـت عـلى إثـره بإخفـاء المعلومـات وحجبهـا عـن الصحفيـين مـما أدى إلى هجـوم الصحافـة عليهـا ومـن ثـم تعرضهـا لخسـائر كبـيرة.[١]

ورغـم البدايـات المبكـرة لمشـاركة العلاقـات العامـة في إدارة الأزمـات إلا أنـه لم تواكـب باهتـمام نظـري مماثـل إذ يشـير عـلي الفهيـد إلى أنـه حتـى عـام ١٩٦٠م كان لا يوجـد إلا قليـل مـن المعلومـات عـن العلاقـات العامـة في الأزمـات، وفي عـام ١٩٨٠م تزايـد الاهتـمام بموضـوع العلاقـات العامـة في الأزمـات بسـبب وعـي الـرأي العـام ومتابعـة وسـائل الإعـلام ومـا تحدثـه مـن تأثـير عـلى الجماهـير، ظهـرت بعـض المقـالات التـي عالجـت موضـوع العلاقـات العامـة في إدارة الأزمـات عـلى فـترات متقطعـة، وتمـت كتابـة أغلبهـا بواسـطة ممارسـين للعلاقـات العامـة قامـوا بـشرح كيـف واجهـوا أزمـات معينـة بنجـاح، إضافـة إلى أنـه وفي نفـس هـذه الفـترة قـد تمـت طباعـة أربعـين مقالـة تناولـت دور العلاقـات العامـة في الأزمـات مـن خـلال مجلـة "العلاقـات العامـة" وذلـك بمعـدل مقالـة واحـدة تقريبـاً كل سـنة ومـن ثـم تبعـت هـذه المجلـة بعـض المجـلات الأخـرى المتخصصـة بنـشر مقـالات عـن العلاقـات العامـة في الأزمـات ومنهـا مجلـة (Review PR Quartery, PR) ولكـن بعـدد أقـل مـن المقـالات.[٢]

---

(١) برغوت، علي: مرجع سابق، ص: ٣٨

(٢) الفهيد، علي بن محمد بن علي: (دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات..دراسة استطلاعية لبعض إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية)، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١٩هـ، ص: ٩٣ - ٩٤

ثالثا: نماذج العلاقات العامة في الأزمات

أدى الاهتمام النظري بموضوع العلاقات العامة في حقل الأزمات إلى ظهور نماذج علمية تطرقت لشرح وتفسير ارتباط العلاقات العامة في الأزمات، ومن هذه النماذج:

١. نموذج مارا (Mara 1992)[1]

يقوم نموذج مارا (Mara) على فكرة قياس قوة العلاقات بين المنظمة وجماهيرها المعنية كمتغير رئيسي مستقل لقياس نجاح المنظمة في إدارة الأزمة، وقد حددت مارا في نموذجها ست متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في التعامل مع ظروف الأزمات وهذه المتغيرات هي:

- المتغير الأول: العلاقات مع الجماهير

والعلاقات هي المتغير الرئيسي المستقل في هذا النموذج، ويقصد بها علاقات المنظمة مع جماهيرها المعنية، والتي إما أن تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة، وعندما تكون علاقات المنظمة ضعيفة مع جماهيرها في الأوقات العادية، فإن هذه العلاقات تزداد سوءاً أثناء الأزمات. والعلاقات الإيجابية كما وضحها هذا النموذج هي: الثقة، التفاهم، الرضا، المصداقية، التعاون، والتوافق بين المنظمة وجماهيرها.

- المتغير الثاني: اتصالات الأزمة: العمليات والممارسة

عندما تواجه المنظمة أزمة، فإنها قد تختار إحدى استراتيجيات الاتصال التالية:

١. استراتيجية "السكوت" أو "لا تعليق".

---

(1) Mara,Francis: (Crisis Communications Plans: Poor Predictors Of Excellent Crisis Public Relations), Public Relations Review, vol. 24,No.4,P.464

نقلا عن المرجع السابق، ص ص: ٩٨ - ١٠٢

٢. استراتيجية الاتصال باتجاه واحد، أو الاتصال غير المتناسق (غير المتوازن).

٣. استراتيجية الاتصال باتجاهين أو الاتصال المتناسق (المتوازن).

ويعود سبب اختيار المنظمة استراتيجية "السكوت" أو "لا تعليق" إلى أسباب تاريخية تعود إلى ضعف الرأي العام في أزمنة سابقة، ومنها ما هو نفسي (سيكولوجي) ذلك أن الأزمة ذات تأثير نفسي عميق على المديرين مما يجعل أكثرهم لا يرغب بالتحدث عنها، والبعض الآخر يفضل الهروب عن مواجهة الأزمة، وآخرون يرفضون وجودها أصلاً.

وإذا اختارت المنظمة أن تشارك جماهيرها المعلومات عن الأزمة فهي قد تختار إما أسلوب الاتصال غير المتناسق (غير متوازن)، أو أسلوب الاتصال المتناسق (متوازن)، فأسلوب الاتصال غير المتناسق يعني الاتصال باتجاه واحد، ويقوم على محاولة الاقناع والتأثير على الجماهير لمصلحة المنظمة بدون أخذ بالاعتبار مصلحة تلك الجماهير.

وفي المقابل فإن استراتيجية الاتصال المتناسق هي بعكس سابقتها، فهي تقوم على الاتصال ذو الاتجاهين والمؤسس على الحوار لمصلحة كل من المنظمة وجماهيرها، كما أن هذه الإستراتيجية تؤكد على أن الجماهير ترغب وتحتاج وتطلب وبسرعة معلومات كاملة عن ظروف الأزمة.

وترى Mara أن هذه الاستراتيجية الاتصالية هي الأفضل للمنظمة ودائما ما تكون إيجابية، وذلك لأنها تقوم على الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية واحترام الجماهير.

- المتغير الثالث: اتصالات الأزمة: الخطط المسبقة

وتعني الاتصالات القائمة على خطط موضوعة مسبقاً من أجل التعامل مع ظروف الأزمة، وتشتمل هذه الاتصالات على أنشطة فنية لتوفير الاتصالات اللازمة

لإدارة الأزمة أثناء وقوعها، وبدون هذه الخطط فإن العلاقات العامة ستفشل في تقديم المعلومات المطلوبة للجماهير ووسائل الإعلام عن ظروف الأزمة، ومن ثم يتم إجبارها على التوجه إلى مصادر أخرى للحصول على هذه المعلومات التي قد تكون غير محايدة أو غير دقيقة، ومن شأنها أن تؤدي إلى صورة سيئة عن المنظمة.

لذلـك فـإن خطـط اتصـالات الأزمـة المعـدة قبـل وقـوع الأزمـة تسـتطيع رفـع مقـدرة المنظـمات في عمليـات تقديـم المعلومـات للجماهـير في أثنـاء وقـوع الأزمـات بسرعـة ودقـة، وبالتـالي سـينعكس هـذا الأمـر إيجابيـا عـلى سـمعة المنظمـة وصورتهـا.

- المتغير الرابع: اتصالات الخطر (إعلام الخطر)

ويقصـد باتصـالات الخطـر تلـك التـي تتـم بـين المنظمـة وجماهيرهـا، وخاصـة الخارجيـة قبـل وقـوع الأزمـة بوقـت طويـل، وهـي تعنـي إعـلام وتثقيـف الجماهـير المعنيـة بالمنظمـة عـن احتـمال وقـوع أزمـات أو مخاطـر قـد تؤثـر عليهـا، وبهـذه الاتصـالات المسـتمرة مـع الجمهـور الخارجـي تـؤدي في نهايـة الأمـر إلى دعـم هـذا الجمهـور ومسـاندته لموقـف المنظمـة عـن تعرضهـا لأزمـة.

المتغير الخامـس: أيديولوجية اتصالات المنظمة

الأيديولوجيـة هـي عبـارة عـن المعتقـدات والاتجاهـات والتوقعـات والمعايـير التـي يعتنقهـا العاملـون بالمنظمـة، وبعـض المنظـمات تملـك أيديولوجيـة اتصاليـة منفتحـة تشـجع وتسـاعد عـلى الاتصـالات، التـي تكـون المنظـمات في حاجـة قصوى إليهـا عنـد حـدوث أزمـة لهـا، وتعتمـد الإدارة العليـا عليهـا بدرجـة كبـيرة عـن تعاملهـا مـع الأزمـة، ذلـك أن هـذا الاتصـال يـؤدي إلى المسـاعدة في إدارة الأزمـة، إضافـة إلى أنـه يحافـظ عـلى سـمعة المنظمـة وصورتهـا أمـام الجمهـور الداخـلي والخارجـي.

- المتغير السـادس: نفوذ الادارة القانونية للمنظمة

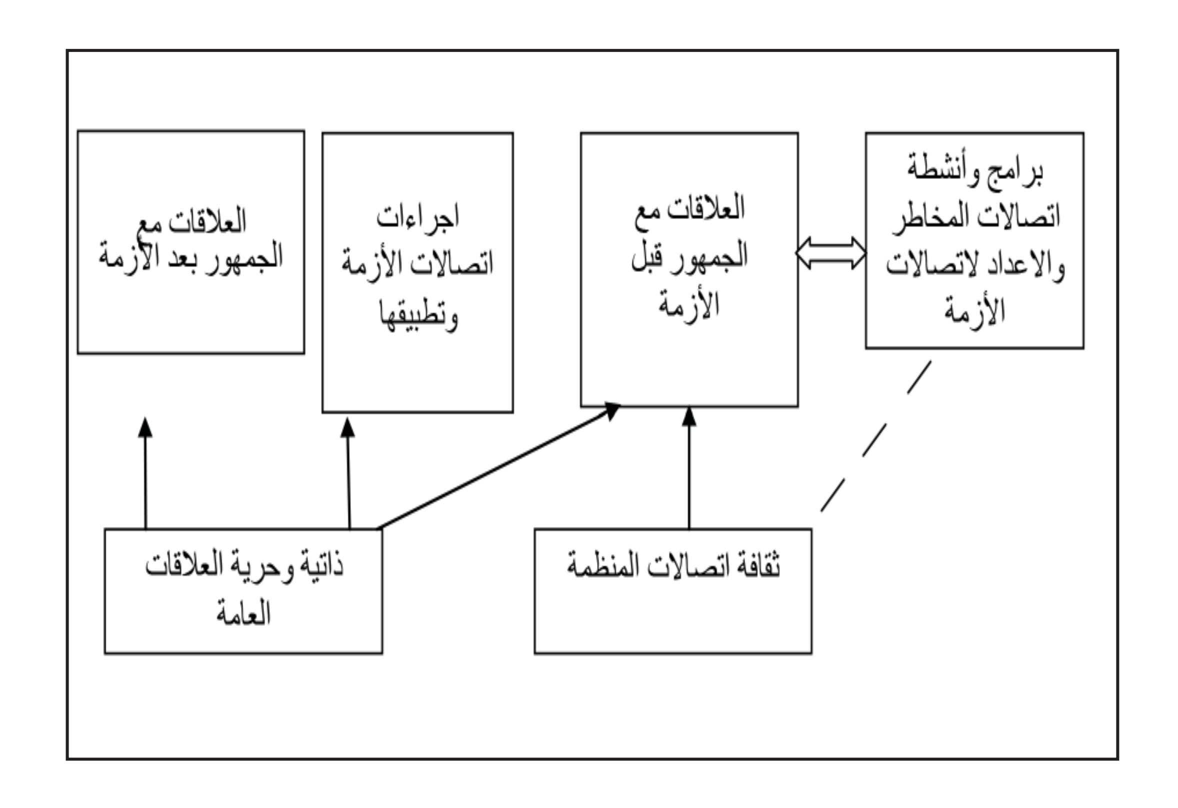
إن أدبيـات إدارة الأزمـات تشـير إلى أن قوة نفـوذ الإدارة القانونيـة بالمنظمة متغـيرٍ قـوي يؤثـر في أداء العلاقات العامـة عند مواجهة الأزمة. فعند نشـوب الأزمة دائمـاً مـا تتعـارض النصائـح المقدمـة إلى الإدارة بـين القائمـين عـلى العلاقـات العامـة

والإدارة القانونيــة. فالمحامــون أو رجــال القانــون في المنظمــة ينصحــون الإدارة بالتكتــم مــع الجماهــير أثنــاء الأزمــة خوفــاً مــن أن تلحــق بــالإدارة مســاءلات قانونيــة قــد تكلفهــا الكثــير مــن المحاكــم، وعكــس ذلــك فــإن رجــال العلاقــات العامــة دائمــاً مــا ينصحــون الإدارة أن تقــول الحقيقــة وبــأسرع وقــت ممكــن مــن أجــل تحقيــق أهــداف طويلــة الأمــد وقــد لا تكــون ملموســة عــلى المــدى القريــب مثــل ســمعة المنظمــة وصورتهــا أمــام الجماهــير.

الشــكل التــالي يوضح نموذج مارا عن العلاقــات العامة في حالة الأزمات:

شكل رقم (٥)

نموذج بارنت (Burnett 1998)[1]]



(1) Burnett, Jhon: (A Strategic Approach to Managing Crisis), Public Relations Review, 1998, 24 (4) PP. 475488-

نقلا عن راسم الجمال: مرجع سابق، ص ص: ٣٥١- ٣٥٧

يعتمد نموذج جون بارنت (John Burnett) على تقديم رؤية إستراتيجية لمدير العلاقات العامة ويساعده في اتخاذ قرارات صائبة أثناء الأزمة، ويستند هذا النموذج على أساس أن هناك خصائصا تميز الأزمة عن القرارات الإستراتيجية الأخرى للمنظمة حيال الأمور العادية، هي على النحو التالي:

- ضغط الوقت.
- مستوى التهديد الذي تسببه الأزمة.
- خيارات الاستجابة لها.
- إمكانية السيطرة عليها.

وبما أن العلاقات العامة تضطلع في إدارة أزمات المنظمات، فإنها تواجه تحديا قويا عند قيامها بالتعامل مع الأزمة استراتيجيا وفقا لخصائصها السابق ذكرها، ويوضح الشكل التالي التحديات التي تواجه العلاقات العامة أثناء إدارتها الإستراتيجية للأزمة، والدور الذي يمكن للعلاقات العامة القيام به للتغلب على هذه التحديات.

ويقوم هذا الشكل على ثلاث مراحل إستراتيجية يتوجب على العلاقات العامة القيام بها عند إدارتها للأزمة وفق نموذج برنت:

شكل رقم (٦)

عناصر نموذج إدارة الأزمة	الأهداف	التحديات التي تواجه العلاقات العامة	وسائل التسويق والتغلب على التحديات
تحديد الأزمة (وضع الأهداف – تحليل البيئة)	الفهم	الحسابات للأزمة نظام معلومات تسويقي	بحوث أساسية بحوث ثانوية
- مواجهة الأزمة (صياغة الإستراتيجية وتقييمها	تقليل مخاطر الأزمة إلى أقصى مدى. وضع خطط طارئة.	الالتزام بأسس العلاقات العامة الإستراتيجية وتنفيذها	تصنيف الجمهور وتصويب الرسائل. تخطيط طارئ لمزيج العلاقات العامة.
- إعادة ترتيب الأوضاع (تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها)	حل الأزمة والتعلم منها والسيطرة عليها.	إدارة بيئة الاتصال الداخلي.	بحوث تسويق أساسية مع التركيز على الجانب الداخلي.

وفيما يلي توضيح لدور العلاقات العامة في هذه المراحل الثلاث وفقا لنموذج بارنت:

- المرحلة الأولى: تحديد الأزمة

يكون الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو فهم أسباب الأزمة وانعكاسها على المستهلكين والجماهير والعاملين بالمنظمة، وتكون التحديات الجوهرية التي تواجه

العلاقات العامة هنا هو بناء وتطوير نظام معلومات ذو حساسية ضد الأزمات بشكل يمكّن الإدارة العليا في المنظمة من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وتتطلب هذه المهمة جهداً وتفكيراً إستراتيجياً من قبل إدارة العلاقات العامة.

وفي هـذا الإطـار يمكـن لإدارة العلاقـات العامـة الاسـتعانة بعـدد مـن الأسـباب والأدوات البحثيـة في بنـاء هـذا النظـام المعلومـاتي، حيـث يمكـن الاسـتفادة مـن بحـوث التسـويق وتطويعـه لخدمـة أفـكار الجمهـور واختبـار المفاهيـم واختبـار الأسـواق، إضافـة إلى أنـه يمكـن اسـتخدام وتدريـب رجـال البيـع في المنظمـة عـلى تحديـد الأزمـات والقضايـا التـي يمكـن أن تظهـر أثنـاء تقديـم هـذا المنتـج مـن خـلال تدويـن الملاحظـة المسـتمرة للمسـتهلكين، وتوجيـه أسـئلة لهـم فيـما إذا كان لديهـم أي ملاحظـات حـول هـذا المنتـج وكيفيـة تقييـم درجـة الأمـان الخاصـة بـه.

وفي هـذا الإطـار يمكـن أيضـاً اسـتخدام البحـوث الدقيقـة والمركـزة والتـي تعتمـد عـلى جلسـات الاسـتماع، وفيهـا يتـم تحديـد التهديـدات المحتملـة ومراجعتهـا دوريـاً، ويمكـن القيـام بهـذه البحـوث كيفيـاً مـن خـلال عقـد لقـاءات لمناقشـة الأفـكار الجديـدة والمبدعـة، أو كميـاً مـن خـلال إجـراء المسـح، والـذي يتضمـن مقاييـس احتماليـة حـدوث التهديـد وخطورتـه مثـل: مقيـاس "ليكـرت"، هـذه الأنـواع مـن البحـوث تحقـق لمديـر العلاقـات العامـة فوائـد كثـيرة وتجعلـه أكـثر حساسـية للبيئـة المحيطـة، وتدعـم مهـارات التفكـير النقـدي، حيـث إنهـا تسـاعد في تطويـر أسـئلة مثـل مـاذا لـو؟ والإجابـة عنهـا.

- المرحلـة الثانية: مواجهة الأزمة

يركـز مديـر العلاقـات العامـة في هـذه المرحلـة عـلى تطويـر خطـط طـوارئ أو إيجـاد حلـول بديلـة مصممـة خصيصـاً لمواقـف محـددة، يكـون الهـدف منهـا يكـون تقليـل المخاطـر المتوقعـة لأدنى مـدى ممكـن سـواء للمنظمـة أو جماهيرهـا الخارجيـة.

وهنـا يكمـن التحـدي الـذي يواجـه إدارة العلاقات العامة مـن خلال ضرورة الالتـزام بممارسـة مهامهـا وفـق الأسـس الإسـتراتيجية، بحيـث يتـم تجزئـة جماهـير

المنظمـة وتحديـد أي منهـا ينبغـي إعطاءهـا الانتبـاه والاهتـمام، ويقـوم مديـر العلاقـات العامـة بتصميـم خطـة طـوارئ لـكل قطـاع مـن هـذه القطاعـات حسـب أهميتـه، وهنـا يمكـن لمديـر العلاقـات العامـة الاسـتعانة بمديـري التوزيـع والإنتـاج والتسـعير والترويـج (عنـاصر المزيـج التسـويقي) في وضـع الإسـتراتيجية وتقويمهـا، ويقـع عـلى عاتـق إدارة العلاقـات العامـة مهمـة تنفيـذ البرنامـج الاتصـالي لهـذه الإسـتراتيجية عـلى المسـتويين الداخـلي والخارجـي.

- المرحلـة الثالثة: إعادة ترتيب الأوضاع

يكـون الهـدف في هـذه المرحلـة هـو حـل الأزمـة حيـث يتـم تنفيـذ الإسـتراتيجية التـي تـم اعتمادهـا لحـل الأزمـة، ومراقبـة عمليـة التنفيـذ بدقـة، وعـلى الرغـم مـن أن مديـر العلاقـات العامـة في هـذه المرحلـة

يكـون تركيـزه عـلى تنفيـذ الإسـتراتيجية، فإنـه يجـب أن لا يغفـل عـن الفـرص التـي يمكـن الاسـتفادة منهـا والـدروس التـي يمكـن تعلمهـا في عمليـة إعـادة ترتيـب الأوضـاع، وذلـك بسـبب أن التغـيرات التـي قـد تنشـأ عـن الأزمـة يمكـن أن تدعـم مـن حساسـية مواقـف المنظمـة مـن الأزمـات المسـتقبلية والقـدرة عـلى الاسـتجابة لهـا.

والتحـدي الـذي يواجـه إدارة العلاقـات العامـة في هـذه المرحلـة هـو تسـويق الإسـتراتيجية التـي تـم اعتمادهـا داخليـا، وخلـق دافـع لـدى العاملـين في المنظمـة لهـذه الإسـتراتيجية وكيفيـة ترجمتهـا إلى عمـل حقيقـي.

وعـلى ذلـك، يجـب أن يتمتـع مديـري العلاقـات العامـة بدرجـة عاليـة مـن المعرفـة بالمفاهيـم والإسـتراتيجيات الاتصاليـة، والقـدرة عـلى تصميـم وتنفيـذ برامـج تسـويقية متكاملـة عـلى المسـتوى الداخـلي، فبرامـج التسـويق الداخـلي تلعـب دوراً حيويـاً أثنـاء الأزمـة في تنفيـذ الإسـتراتيجية المعتمـدة، ومـن هنـا يتوجـب تحديـد جماهـير العاملـين بدقـة، وتصنيفهـم إلى مجموعـات وبنـاء نظـام اتصـالي مناسـب لـكل مجموعـة، وتطويـر نظـام لتحديـد احتياجاتهـم لتنفيـذ الإسـتراتيجية المعتمـدة مثـل التدريـب، وتوفـير المـوارد الماديـة والبشريـة.

المبحث الثاني
دور العلاقات العامة في مراحل الأزمة

- مدخل
- المطلب الأول: دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة
- المطلب الثاني: دور العلاقات العامة في مرحلة أثناء الأزمة "الاتصال"
- المطلب الثالث: دور العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة "المتابعة والتقييم"

مدخل

على الرغم من أهمية العلاقات العامة في الكيان الإداري للمنظمات، والدور الفاعل الذي تؤديه عبر أنشطتها الاتصالية وبرامجها في الأوقات العادية، إلا أن هناك وجها آخر تبرز من خلاله الأهمية الاستراتيجية لهذا الجهاز وذلك في مجال الأزمات، مرد تلك الأهمية لمقدرة العلاقات العامة على التوافق والتعاطي مع ما تقتضيه الأزمات، واستنادا إلى طبيعة أنشطة العلاقات العامة وأدوارها التي تضطلع بها والتي تمكنها من اكتشاف الأزمات قبل وقوعها وتجنيب المنظمة عواقبها، ويتم ذلك من خلال قيام العلاقات العامة بإعداد الخطط الدراسات والبحوث الوقائية ومن ثم تحديدها للمخاطر المحتملة والوشيكة الوقوع للمنظمة.

كما يظهر دورها الفاعل ومساهمتها في الأخذ بيد الإدارة العليا في المنظمة ومساعدتها لتخطي الأزمة حال وقوعها، من خلال القيام بعمل أجندة معلوماتية تحمل في طياتها كافة التفاصيل الهامة التي تساعد الإدارة على معرفة ماهية أزمتها وبالتالي كشف غموضها حتى يمكنها مواجهتها، إضافة إلى أن العلاقات العامة أثناء الأزمات تقوم بأداء مهام وأنشطة اتصالية تأخذ في اعتبارها كافة الأطراف الهامة في أزمة المنظمة من جمهور داخلي وخارجي ووسائل إعلام.

ولا يتوقف دور العلاقات العامة لأزمة منظمتها عند هذا الحد، بل وحتى بعد انتهاء الأزمة تقوم بعمليات المتابعة والتقييم، الذي من شأنه الكشف عن مواطن القصور والضعف في أداء المنظمة في مواجهتها للأزمة السابقة، والعمل على تقويمها والرفع من أدائها إضافة إلى إجراء العلاقات العامة لعمليات تقييم خططها الاتصالية أثناء الأزمة، والتعرف على مدى فاعليتها وتطويرها.

وسيتطرق الباحث بشيء من التفصيل لمهام العلاقات العامة وأنشطتها في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها، وبعد انتهائها، كما يلي:

المطلب الأول

دور العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة

تقوم العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة بعدة عمليات تندرج ضمن الوظيفة "الوقائية" التي تضطلع بها، وتشتمل هذه العمليات على عدة أنشطة ومهام تتعلق بإعداد وتجهيز البحوث والدراسات، وتحديد المخاطر المحتملة، والتخطيط، وفيما يلي توضيح لهذه المهام:

أولا: بحوث العلاقات العامة "البحث عن الحائق":

تعد البحوث والدراسات التي تجريها العلاقات العامة بشكل مستمر إحدى الركائز التي تعتمد عليها في ممارسة أنشطتها، وتأدية وظائفها، وتحقيق أهدافها، كما أنها تعد أيضا معيارا تقيس من خلاله اتجاهات الرأي العام، وتستكشف به الغموض الذي يكتنف القضايا والأحداث الجارية، إضافة إلى أن لها أهمية بالغة في تخطيط وبرمجة أعمالها، إذ تعرف بحوث العلاقات العامة بأنها: " تلك الدراسات التي تعتمد على الدراسة الشاملة، والرصد والتحديد لعلاقات المؤسسات، لبناء الخطط التوجيهية، ووضع برامج مستقبلية لإدارة العلاقات العامة في المؤسسة، وذلك من خلال دراسة الجماهير المتنوعة، وتحليل الأساليب الاتصالية شكلا ومضمونا، ودراسة الوسائل الاتصالية الداخلية والخارجية".[(١)]

وتسعى بحوث العلاقات العامة من خلال اعتمادها على توفير المعلومات والحقائق على التنبؤ بالأزمة والكشف عن الإنذارات التي تشير إلى وقوعها، مما يقلل الفرص المتاحة أمام الأزمة للحدوث، وكذلك قدرتها على التنبؤ بالمشكلات التي تواجه المنظمة والتقاط المعلومات والشائعات أو أن تحدد الاضطرابات في العلاقة

(١) حجاب، محمد، منير: مرجع سابق، ص: ٨٩

بـين المنظمـة وجماهيرهـا الداخليـة[1] وتمكـين الإدارة العليـا مـن تطويـر وإعـادة تقييـم سياسـاتها بمـا يتوافـق مـع متطلبـات وتوجهـات الجماهـير مـن أجـل تأسـيس وإقامـة علاقـات جيـدة معهـا، لأن المنظمـة سـتكون بأمـس الحاجـة إليهـا عنـد مواجهتهـا للأزمـة، وذلـك بسـبب أن المنظمـة سـتحظى بالتأييـد والمسـاندة مـن قبـل هـذه الجماهـير إذا كانـت علاقاتهـا معهـا جيـدة قبـل وقـوع الأزمـة.[2]

ويشـير سـحمي القحطـاني إلى مجموعـة مـن الأهـداف التـي يمكـن للعلاقـات العامـة في المنظمـة أن تحققهـا مـن خـلال إجرائهـا للبحـوث والدراسـات وجمـع الحقائـق والمعلومـات، ومنهـا:

١. إمـداد العلاقـات العامـة بالمعلومـات والحقائـق الموضوعيـة التـي تسـاعد في تخطيـط برامـج العلاقـات العامـة بشـكل سـليم.

٢. سـبر أغـوار الاتجاهـات الأساسـية للفئـات الجماهيريـة المختلفـة للمنظمـة داخليـا وخارجيـا، والتعـرف عـلى مشـكلاتهم، وقيـاس آرائهـم وتوجهاتهـم وروحهـم المعنويـة.

٣. تشـجيع إلى آراء مختلـف فئـات الجماهـير واقتراحاتهـا، وإبـراز مفهـوم الاتصـال المتبـادل الفعـال بـين المنشـأة وجماهيرهـا.

٤. التعـرف عـلى قـادة الـرأي الذيـن يمكـن الإفـادة منهـم في التأثـير عـلى فئـات الجماهـير المتنوعـة.

٥. الكشـف عـن المشـكلات والتنبـؤ بهـا قبـل وقوعهـا، أي أن البحـوث القبليـة تسـتخدم كنظـام تحذيـر مبكـر لتـلافي احتـمال حـدوث المشـكلات قبـل تحولهـا لأزمـات.

---

(١) برغوت، علي، مرجع سابق، ص: ١١٤

(٢) الفهيد، علي: مرجع سابق، ص: ١١٣

٦. التعرف على الصورة الذهنية للمنشأة لدى فئات الجماهير التي تتعامل معها، ونوع المعلومات المتوافرة لديهم عن المنشأة.

٧. التعرف على الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وبخاصة المؤثرة على عمل المنظمة.

٨. تقويم وسائل الإعلام والاتصال واستخدام أفضلها في برامج العلاقات العامة.

٩. تمكن من قياس فعالية برامج العلاقات العامة وأنشطتها، وتقليل تكاليفها من خلال تركيز هذه البرامج على أهداف صحيحة ومركزة.[١]

ويرى الباحث أنه من المهم أن تبدأ العلاقات العامة برامجها البحثية الوقائية ودراساتها مبكرا لأنها بذلك تكون أكثر فاعلية، بسبب أن مرحلة ما قبل الأزمة تعد مرحلة متأخرة لبدء العمليات البحثية، ذلك أن الأزمة في هذه المرحلة تبدأ في الإعلان عن نفسها وليس في وسع المنظمة أن تقوم في هذه الأثناء بعمل البحوث عنها، على عكس ما إذا قامت العلاقات العامة وبشكل مسبق بإجراء البحوث والدراسات في مرحلة ما قبل الأزمة فإن نتائجها ستكشف عن الإشارات التحذيرية وبوادر حدوثها، ومن ثم معالجتها قبل أن تبدأ في مرحلتها الفعلية وتزداد بذلك قوتها، لذلك ينبغي على العلاقات العامة أن تعمل من خلال خطة بحثية وقائية واضحة ومسبقة، مبنية على أساس أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

ثانيا: تحديد المخاطر المحتملة (إدارة القضايا):

تعد إدارة القضايا إحدى المهام الأساسية للعلاقات العامة على اعتبار أن هذه الإدارة ذات طبيعة وقائية تسعى من خلالها إلى التعرف على التغيرات المحتملة في حياة المنظمة وحجب تأثيراتها السلبية ووقايتها منها.

---

(١) القحطاني، سحمي: مرجع سابق، ص ص: ٩٣ – ٩٥

ويعـبر مفهـوم العلاقـات العامـة في إدارتهـا لقضايـا المنظمـة إلى "رصـد الأحـداث والقضايـا المرتبطـة بالمنظمـة وتحديـد أسـاليب التعامـل معهـا بمـا يعـود بالنفـع عـلى مصالـح المنظمـة، وذلـك عـبر تحليـل هـذه القضايـا وتحديـد أولويـات الاهتـمام بعناصرهـا، واختيـار البدائـل القابلـة للتنفيـذ، التـي تصـل بالنهايـة إلى وقايـة المنظمـة مـن تداعياتهـا ".[١]

ويـبرز دور العلاقـات العامـة مـن خـلال إدارة قضايـا المنظمـة عـبر إجرائهـا للبحـوث والدراسـات الميدانيـة والتحليليـة لأوجـه الخلـل في المنظمـة والمخاطـر الممكـن تطورهـا ومـن ثـم وصولهـا لمرحلـة التهديـد لمصالحهـا، والتـي تسـاهم إلى حـد كبـير في التخفيـف مـن شـدة هـذه المخاطـر، وربمـا منعهـا مـن الحـدوث، أو تحويلهـا إلى قضيـة عاديـة نتيجـة الكشـف السريـع عنهـا، والتحكـم في مسـتويات تأثيرهـا وعـادة مـا تقـوم العلاقـات العامـة بتحديـد المخاطـر والقضايـا المحتملـة مـن خـلال الإجابـة عـلى تسـاؤلات:

١. ماذا حـدث للمنظمة في الماضي؟

٢. مـاذا حـدث للمنظـمات الأخـرى التـي تمـارس نفـس النشـاط؟ (فـما حـدث لهـا مـن الممكـن حدوثـه للمنظمـة في أي وقـت).

٣. مـاذا فعلـت المنظمة مـن أجل التخطيط المسـتقبلي لمواجهة الأزمات؟

٤. مـا القضايـا الكامنـة التي تهدد المنظمة ويمكـن تحولها لأزمات؟

وبالإجابـة عـن هـذه التسـاؤلات تتحـدد نوعيـة المخاطـر والأزمـات، ومـن ثـم يجـب توقـع الشـكل الـذي تظهـر عليـه جوانـب الخطـر ونطـاق تأثـيره، والموضوعـات التـي تكـون أكـثر إثـارة عنـد الحـدوث وكذلـك معرفـة الجهـات المسـئولة عنـد التعامـل مـع الأزمـة، والآثـار المترتبـة عليهـا القانونيـة والإداريـة والاقتصاديـة والبيئـة وغيرهـا، وكذلـك مـدى التأثـير عـلى صـورة المنظمـة لـدى الجمهـور.[٢]

---

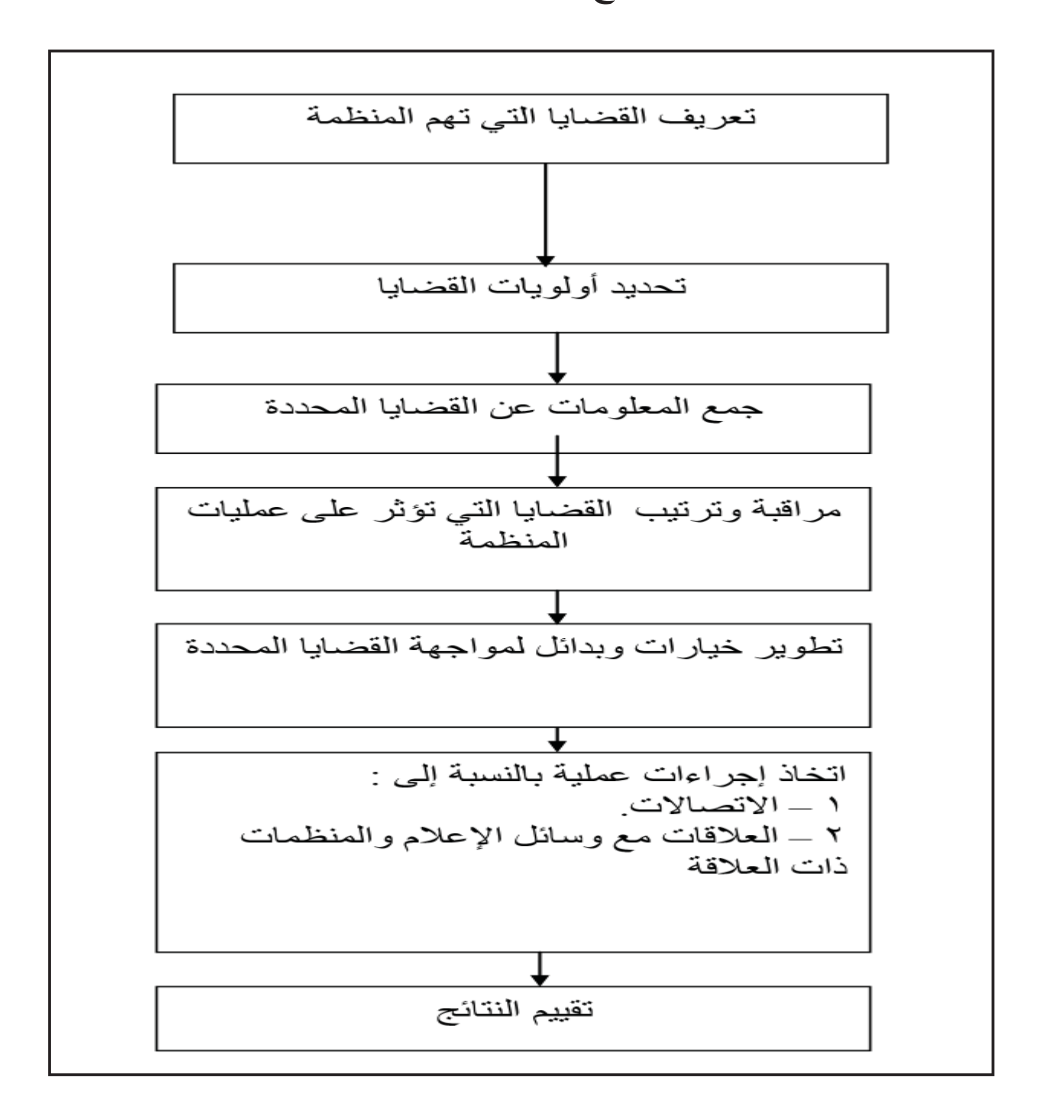
(١) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ٨٢

(٢) السعيد، السيد: مرجع سابق، ص: ١٢٢ - ١٢٣

والشكل التالي الذي وضعه (واستون دن) يبين منهج العلاقات العامة في تحديد مخاطر المنظمة وإدارة قضاياها:

شكل رقم (٧)

(منهج إدارة القضايا)[1]



(1) Dunn,S.Waston:(Public Relations: A contemporary Approach), "Home Wood", Columbia,1986, P.437

نقلا عن علي الفهيد: مرجع سابق، ص: ١٢٣

ويوضح دن (Dunn) من خلال هذا النموذج أن إدارة القضايا تمر بعدد من الخطوات هي[1]:

1. تعريف القضية:

أولاً يجب تعريف وتحديد القضايا الملحة والعمل على متابعتها وفي نفس الوقت تحديد ومتابعة الجماهير التي ستتأثر أو تؤثر على هذه القضايا.

2. وضع خطط استراتيجية:

وضع خطط لمواجهة القضايا المحتملة والمحددة سلفاً عن طريق خيارات استراتيجية مبنية على سيناريوهات: "ماذا.. لو". وتطبق في أوقات معلومة.

3. التنفيذ:

وهذه الخطوة تشتمل على التحري وضبط التقارير والفعل المناسب تجاه القضايا المرتقبة وتشمل أيضاً الاتصال مع كل من الإدارة لإبقائها على علم بتطورات القضية والاتصال مع الأطراف الخارجية المعنية بالقضية في محاولة لاحتوائها أو على الأقل التعرف على تطوراتها.

4. التقييم:

بعد إجراء عمليات الاتصالات اللازمة، يجب تقييم هذه العمليات على ضوء النتائج ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة عليها.

ولدراسة القضايا من المفيد طرح بعض الأسئلة مثل:

- إلى أي مدى ستكون أهمية القضية للمنظمة على المدى القصير والمدى الطويل؟.

---

(1) Dunn, PP. 435 – 439.

نقلا عن المرجع السابق، ص ١٢٣- ١٢٤

- هـل القضيـة تحمل تهديداً أو هي فرصـة للمنظمة؟
- كيـف سـتكون التغطيـة الإعلاميـة للقضيـة المرتقبـة، ومـدى جاذبيـة هـذه القضيـة للجماهـير؟
- إلى أي مـدى يمكـن للمنظمة التحكـم بالقضية المرتقبة؟

ثالثا: التخطيط (خطة اتصالات الأزمة):

يقصـد باتصـالات الأزمـة جميـع أنشـطة وجهـود الاتصـال التـي تجريهـا العلاقـات العامـة وتقـع عـلى عاتقهـا عنـد وقـوع أزمـة مـا في المنظمـة عـلى اعتبـار أن هـذه الجهـود هـي أنشـطة اتصاليـة، وتهـدف العلاقـات العامـة مـن هـذه الاتصـالات بصـورة أساسـية إلى التقليـل مـن مسـتوى السـلبية التـي تخلفهـا الأزمـات، والمحافظـة عـلى سـمعة حسـنة للمنظمـة في ظـل آثـار الأزمـة وانعكاسـاتها، والتعامـل معهـا والحـد مـن أضرارهـا واحتوائهـا، وهـي جـزء مـن الخطـة الشـاملة لإدارة الأزمـات التـي تقـوم بهـا المنظمـة، حيـث تركـز أهدافهـا عـلى وصـف نواحـي الاسـتجابات المختلفـة للأحـداث الطارئـة، وهـي بمثابـة طريقـة للتخطيـط والتفكـير في كيفيـة الاسـتجابة والتعامـل مـع مواقـف الأزمـات والإعـداد لهـا.(١)

وتتعامـل اتصـالات الأزمـة مـع الغمـوض واللبـس والتهديـدات التـي تعصـف بالمنظمـة، وتعمـل عـلى تحقيـق التهدئـة وإزالـة الاضطـراب والخـوف مـن خـلال عـرض البيانـات والمعلومـات والمعرفـة والحقائـق عـن الأزمـة وأسـبابها ودوافعهـا ونتائجهـا وانعكاسـاتها عـلى البيئـة الداخليـة والخارجيـة، إضافـة إلى دورهـا في تنسـيق الإجـراءات وترتيبهـا، وتحديـد الأولويـات والمسـئوليات والأدوار داخـل فريـق إدارة الأزمـة الـذي يتـم تشـكيله مـن مختلـف التخصصـات، ومعرفـة آراء ومقترحـات ذوي الخـبرة بالمنظمـة، ومـن ثـم العمـل بثقـة وبـروح مـن التعـاون والتضامـن نظـراً لاتفـاق كافـة التخصصـات عـلى الخطـة وتأييـد الإدارة العليـا بالمنظمـة.(٢)

(١) الحملاوي، محمد: (إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية)، مرجع سابق، ص: ١٣١

(٢) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ٢٤٦

ويؤكد ستانتون (Stanton) على أهمية مراعاة مبادئ خطة اتصالات الأزمة عند القيام بالإعداد لإجراءاتها ومضامينها، وهذه المبادئ على النحو التالي:

- يجب أن تكون خطة اتصالات الأزمة متعلقة بهيكل وبطبيعة عمل ونشاط المنظمة التي تطبق فيها الخطة، وذلك من خلال فريق مدرب للتعامل مع الأزمات في النواحي الاتصالية المختلفة.
- تؤسس الخطة على الإجراءات التي تتخذ لحل الأزمة والتخفيف من آثارها واستعدادات المنظمة للتعامل مع وسائل الإعلام، وتوقعات الجمهور وتوجهاته نحو أسلوب الإدارة في التعامل مع الأزمة.
- ضرورة التعاون والتضامن بين مسئولي الاتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة اتصالات الأزمة وتقديم الحلول لها، وإقامة علاقات قوية مع الجمهور، والحفاظ على نشاط المنظمة وصورتها الذهنية عند هذا الجمهور.[1]

ويتكون الإعداد لخطة اتصالات الأزمة حسب ما تشير إليه أدبيات إدارة الأزمات من عدة خطوات أساسية، هي على النحو التالي:

- الخطوة الأولى: تكوين الفريق

تعد الدعامة الأساسية والخطوة الأولى في بناء وإعداد خطة اتصالات الأزمة، حيث يتم تشكيل هذا الفريق بشكل مسبق واعتماده سواء وقعت أزمة أو لم تقع، بسبب أن أبعاد الأزمة وتعدد جوانبها عند حدوثها يتطلب الإعداد المسبق لهذا الفريق المكون من مجموعة خبراء في مختلف التخصصات الإدارية داخل المنظمة،

---

(1) Stanton, Peter: (Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing A Crisis), Public Relations Quarterly, 2002, Vol. 36, No 2, PP.19 – 22..

نقلا عن السيد السعيد: مرجع سابق، ص: ١٢٧

بحيث يكون قادرا على تغطية الأركان والزوايا الهامة في الأزمة[١]، ويكون الإطار العام مهام لهذا الفريق من خلال القيام بما يلي:

- تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.
- فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.
- صنع القرارات وتحديد المسئوليات والأدوار.
- مراجعة وإعداد خطة إدارة الأزمة وإدخال التحسينات عليها.
- تقديم المشورة لمسئولي المنظمة.[٢]

ويتم اختيار أعضاء فريق اتصالات الأزمة من إدارة العلاقات العامة يرأسهم مدير إدارة العلاقات العامة في المنظمة، ويتم توزيع بقية المهام على الأعضاء حسب خبراتهم وخلفياتهم، فعضو يكون مسئولا عن تنسيق الاتصالات، وآخر عن العلاقات الخارجية، وثالث يكون مسئولا عن العلاقات مع العاملين داخل المنظمة، ورابع تكون مهمته مراجعة وتقييم ما يكتب أو يقال عن المنظمة في وسائل الإعلام وغير ذلك من المهام التي ستتحدد بناء على تصورات ما قد تكون عليه الأزمة.[٣]

- الخطوة الثانية: إعداد سيناريوهات اتصالات الأزمة

تعد سيناريوهات خطة اتصالات الأزمة امتدادا للسيناريوهات الموضوعة في خطة إدارة الأزمة العامة، إلا أن سيناريو اتصالات الأزمة يضطلع بتجسيد الإجراءات العملية والتنفيذية والميدانية المتعلقة باتصالات الأزمة، والقيام بطريقة المحاكاة وتمثيل الأدوار المسندة لفريق اتصالات الأزمة[٤]، حيث تتم علمية رسم

(١) مركز الخبرات المهنية: (اداره الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث)، مرجع سابق، ص: ٢٢

(٢) السعيد، السيد: مرجع سابق، ص: ١١٤

(٣) الفهيد، علي، مرجع سابق، ص: ١٣٢

(٤) شعبان، حمدي: مرجع سابق، ص: ١٥٥

السيناريو من خلال عقد اجتماعات عدة بين أعضاء الفريق والإجابة على تساؤل (ماذا لو؟)، التي تتيح رسم مستقبلي لأوضاع اتصالات الأزمة واحتواء جميع النقاط الرئيسية، وهذه التساؤلات على النحو التالي:

١. ماذا لو تعرضت المنظمة لتغطية سلبية من قبل وسائل الإعلام؟

٢. ماذا لو تعرضت الصورة الذهنية للمنظمة للتشويه؟

٣. ماذا لو ظهرت شائعات مغرضة ضد المنظمة؟

٤. ماذا لو تعذر الاتصال بالجماهير الداخلية أو الخارجية؟ كيف يتم التواصل معهم؟ ومن المسئول عن تنسيق الاتصالات بهم؟ وما هي الرسالة الموجهة لهم؟

٥. ماذا لو وقعت أزمة؟ ما الذي يمكن طرحه من حقائق ومعلومات؟ وهل يتم إصدار بيانات صحفية والاكتفاء بها؟ أم يتم عقد مؤتمر صحفي؟ فمن هو الناطق الرسمي؟ وما هي الخطوط الرئيسية للأزمة التي يتم حجبها عن وسائل الإعلام عن عقد المؤتمر؟ وأين سيعقد؟[١]

وبعد الانتهاء من جمع تصنيف المعلومات والحقائق، وإخراج وتقييم السيناريوهات، يقوم مدير العلاقات العامة بتقديم خطة عمل تفصيلية تتناول أغلب الأزمات المتوقعة، وينبغي أن تتناول القضايا التالية[٢]:

١. إذا أخذنا في الاعتبار خبرة الفريق أثناء حلقات السيناريوهات، فمن هو أنسب شخص يتحدث بالنيابة عن المنظمة أثناء الأزمة؟ هل يجب إيفاد هذا الشخص للتدريب على التعامل مع رجال الصحافة؟ هل يجب أن يلتحق هذا الشخص بدورات تأهيلية لدراسة الاتصالات وأساليب العرض والتقييم من أجل زيادة قدراته في هذه المجالات.

---

(١) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ١١٦

(٢) الفهيد، علي: مرجع سابق، ص ص: ١٣٣- ١٣٤

٢. ما هو أنسب موقع لمركز إدارة اتصالات الأزمة (غرفة العمليات)؟ هل يجب تخصيص مكان دائم للمركز وتجهيزه، أم أن المساحة المتوافرة محدودة ويتطلب الأمر استعمال مكان مؤقت؟ إذا لم يكن من الممكن تخصيص معدات بالمركز بشكل دائم فما الذي يمكن استعارته من الإدارات الأخرى؟ ما هي البرامج الجاهزة التي نحتاج إليها؟

٣. عند تقديم مسودات البيانات الصحفية، وحقيبة المواد الصحفية، والبيانات التاريخية إلى فريق إدارة الأزمة، يجب على مدير العلاقات العامة إحاطة الفريق علماً بأية مواد اتصالات جديدة يمكن إعدادها والاحتفاظ بها للاستخدام عند الحاجة.

٤. يجب على العلاقات العامة، تعريف أعضاء فريق إدارة الأزمة، بوسائل الإعلام التي يمكن أن تغطي السيناريوهات التي يقومون بإعدادها، كما يجب أن تشرح لهم كيف ستقوم بمتابعة هذه الوسائل، وما هي الخدمات التي ستقدمها لهم في هذا الشأن.

٥. بعد الانتهاء من مناقشة وتقييم حلقات إعداد السيناريوهات، يجب أن يقدم فريق الاتصالات خريطة توضح بجلاء سلسلة إصدار الأوامر أثناء الأزمة، حتى لا يحدث أي خلط في المسؤوليات.

٦. يجب إعداد خطة اتصالات لإعلام العاملين بالأحداث المرتبطة بالأزمة، حيث تهتز ثقة العاملين بالإدارة العليا إذا عرفوا بالأزمة لأول مرة من وسائل الإعلام قبل أن تخطرهم الإدارة بها.

- الخطوة الثالثة: تعيين المتحدث الرسمي

يعتبر تعيين المتحدث الرسمي من أكثر العناصر الأساسية أهمية، حيث يتولى المهام الاتصالية بالجمهور ووسائل الإعلام، ويعرف المتحدث الرسمي على أنه الوجه الرسمي للمنظمة والذي يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة، ويضع رسالته

للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الإعلام المختلفة، وإعداد الرسائل المتنوعة التي تتناسب مع فئات هذا الجمهور، وبالتالي فإن المتحدث الرسمي يعد ركناً أساسياً ضمن فريق اتصالات الأزمة لدوره في تولي إجراءات الاتصال بالجمهور ووسائل الإعلام، والتحدث باسم المنظمة عن دورها في إدارة الأزمة، والإجراءات التي اتخذتها، ولهذا يجب التركيز في اختياره، وإعداده وتدريبه على الوسائل والأساليب الاتصالية الحديثة.[١]

وينبغي عند اختيار المتحدث الرسمي أن يتم بعناية وأن تتوافر لديه المقومات والمهارات التي تمكنه من التعامل مع أسئلة الصحفيين، ومن أبرز هذه المقومات:

- أن يتمتع بثقة وسائل الإعلام.
- أن يكون على إلمام ومعرفة بالأزمة وتطوراتها.
- أن يكون مدربا على التعامل مع وسائل الإعلام.
- أن تكون لديه القدرة على الصمود أمام ضغوط وسائل الإعلام.
- أن تكون لديه القدرة على التحكم في غضبه وتوتره أمام وسائل الإعلام، حتى لا تنعكس بصورة سلبية على المنظمة.
- أن تكون لديه القدرة على مقاومة إغراءات وإلحاح وسائل الإعلام للإجابة على جميع الأسئلة التي يتم طرحها.
- أن يكون متاحا لوصول وسائل الإعلام إليه بسهوله، لأنه إذا تعذر ذلك فمن الممكن أن يتم تفسيره بصورة سلبية عن المنظمة.[٢]

---

(١) السعيد، السيد: مرجع سابق، ص: ١١٥

(٢) أبو فارة، يوسف: مرجع سابق، ص: ٢٤٨ – ٢٤٩

- الخطـوة الرابعة: تحديد الجمهور

إن تحديـد الفئـات والجماهـير التـي تسـتهدفها خطـة اتصـالات الأزمـة هـي نقطـة أساسـية في نجاحهـا مـن خـلال فاعليـة بنـاء الرسـائل الإعلاميـة التـي يتبناهـا فريـق اتصـالات الأزمـة عـبر توجيهها إلى الجماهـير المسـتهدفة الذيـن يتـم تحديدهـم بعنايـة ودقـة فائقـين، ومـن أهـم هـذه الفئـات الجماهيريـة التـي تـم اسـتهدافها:

- الفئـة التـي تتأثر مباشرة بالأزمة.
- الفئـة التي تتأثر بصـورة غير مباشرة بالأزمة.
- الفئـة التـي يمكن أن تؤثر بالأزمة.
- الفئـة التـي يمكن أن تتأثر بالأزمة بعـد مدة من وقوعها.
- الفئـة التـي تحتاج إلى بيانـات ومعلومات عن الأزمة.[١]

وبعـد قيـام فريـق اتصـالات الأزمـة بتحديـد الفئـات والجماهـير المسـتهدفة، فإنـه ينبغـي القيـام بعمليـات الدراسـة التفصيليـة والتحليليـة لهـذا الجمهـور، حيـث يشـير محمـد الحمـلاوي إلى مجموعـة مـن الاعتبـارات الهامـة عنـد تحليـل الجمهـور المسـتهدف، منهـا:

- أين يتواجـد هذا الجمهور؟
- هـل يمكـن الوصـول إليـه مبـاشرة؟ أم يجـب اسـتخدام وسـائل الإعـلام؟ وهـل يكفـي اللجـوء إلى البريـد أو التلغـراف أو الفاكـس؟
- هـل يكفـي عقـد مؤتمـر صحفـي لنصـل إلى فئـات الجمهـور المسـتهدف، أم أن الرسـالة لـن تصـل بهـذا الأسـلوب؟

---

(١) مركز الخبرات المهنية: (اداره الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث)، مرجع سابق، ص: ٢٦

- هل يمكن الاتصال بالأطراف المعنية خلال يوم واحد، أم أن تنفيذ برنامج الاتصال سيستغرق عدة أيام؟
- هل تتوافر لدى المنظمة المعلومات الصحيحة عن أسماء وعناوين الأشخاص الذين يعتبر الاتصال بهم أمراً ضرورياً عند وقوع الأزمة؟
- هل يمكن تقدير شكل التوزيع الديموغرافي للجمهور؟
- ما هو مستوى اللغة التي سيخاطب بها الجمهور في حالة اختلاف مستواه التعليمي والثقافي؟[1]
- الخطوة الخامسة: تأسيس مركز اتصالات

من الأهمية بمكان عند الإعداد لخطة اتصالات الأزمة إقامة مركز ثابت للفريق يكون بمثابة نقطة تجمع تسمح لفريق اتصالات الأزمة بتبادل الآراء ومراجعة الوقائع وبحث الخيارات والبيانات والتركيز على الاستراتيجيات لمواجهة وإدارة اتصالات الأزمة بكفاءة وفاعلية، وهناك ثلاثة اعتبارات ينبغي وضعها في الحسبان قبل الشروع بتأسيس مركز اتصالات الأزمة هي كالتالي:

١. تحديد الغرض من مركز الاتصالات، فهو مخصص لتداول المعلومات ما بين الإدارة العليا في المنظمة، والقائمين على اتصالات الأزمة، وبين الجمهور مباشرة.

٢. ينبغي أن يقسم المركز إلى مجموعتين، تهتم الأولى بالرد على الجمهور واستفساراته، والآخر يتعامل مع وسائل الإعلام.

٣.ينبغي تحري الصدق والموضوعية في نقل المعلومات والأخبار، بحيث ينعكس ذلك على مصداقية المنظمة وعدم تناقضها تجاه معلومات الأزمة وتداعياتها.[2]

---

(١) الحملاوي، محمد: (إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية)، مرجع سابق، ص: ١٣٢

(٢) الجمال، راسم، مرجع سابق، ص: ٣٥٩

واستنادا إلى مهام العلاقات العامة في اضطلاعها بالاتصالات المباشرة مع الجمهور الداخلي والخارجي، فمن خلال هذا المركز ينبغي أن تهدف إلى طمأنة جمهور المنظمة وإمداده بالمعلومات الصحيحة، ولكي يتحقق الاتصال الفعال بهم فإنه يجب أن تقوم على تحديد نوعية الرسالة الاتصالية التي يمكن بثها خلال الأزمة بحيث تتناسب مع فئات جمهور المنظمة، وأن تصمم على أساس اهتمامات واحتياجات الجمهور مع الالتزام بالصدق والموضوعية وتقديم الحقائق والسرعة في إعدادها، كما أن فعالية هذه الرسائل الاتصالية تتوقف على مضمونها وما تحويه من إجراءات، ومن هذه الإجراءات التي ينبغي أن تحتويه مضمون الرسالة الاتصالية في الأزمات:

- تحديد المشكلة ومصدرها ومدى تأثيرها.
- وصف الكيفية التي يتم بها تجنب المشكلة من جانب الجمهور والتخفيف من حدتها.
- وصف كيفية تناول إدارة الأزمة ومتابعتها.
- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- تحديد النقاط الإيجابية والهامة في تناول الأزمة.[١]

وذكر بارتون (Barton) عدة اعتبارات أساسية الواجب مراعاتها عند القيام بتشغيل مركز اتصالات الأزمة، وهي كالتالي:

١. يجب أن توضح الإدارة للعاملين بالمركز ما إذا كان ينبغي عليهم الحديث فقط مع الجمهور العام؟ أم مع الصحافة؟ أم مع أي شخص يقوم بالاتصال؟ ويجب أن يعطى العاملون بالمركز نصوصاً مكتوبة للإجابة على الأسئلة التي يحتمل أن تطرح عليهم كما يجب أن يتحلى العاملون في المركز بالصراحة مع المتصلين، فإذا ما صدرت معلومات متناقضة، أو اكتشفت الصحافة أن المتحدثين قد كذبوا عليهم، فإن مصداقية المنظمة ستتعرض للاهتزاز والتشويه.

(١) السعيد، السيد: مرجع سابق، ص: ١٢٤ - ١٢٥

٢. يجب أن يكون أعضاء فريق اتصالات الأزمة الذين لهم خبرة متميزة ترتبط بموضوع الأزمة عند عقد المؤتمر الصحفي بالقرب من المنصة حتى يمكن أن يجيبوا على الأسئلة المتعلقة بها ولا سيما في الجوانب الفنية منها.

٣. يجب مراعاة احتياطات الأمن قبل عقد المؤتمر الصحفي، حيث يقوم مسئول الأمن بالسماح لرجال الإعلام المدعوين بالدخول بعد مراجعة البطاقات المهنية أو الشخصية، وقد يعطى لكل منهم بطاقة خاصة، أو شارة معينة تعلق على الصدر وذلك حتى يسهل التعرف على رجال الإعلام وتسترد هذه البطاقات عند خروجهم.

٤.يجب عدم إظهار شعار المنظمة أو أسماء أو أي شيء ينم عن شخصيتها بالمركز والسبب في ذلك هو أن الصور التي سيتم التقاطها ستظل تذكر الناس بالأزمة لفترة طويلة، ولذا فمن المهم أن نقلل بقدر الإمكان من ربط اسم المنظمة بالأزمة.[١]

وأضاف حسن مكاوي على هذه الاعتبارات عدة إجراءات هامة عند تشغيل مركز اتصالات الأزمة، ومنها ما يلي:

١. توفير مكان متسع ومؤثث بشكل مناسب لعقد اجتماعات فريق اتصالات الأزمة، ويكون قريبا من فريق إدارة الأزمة لتحقيق التنسيق الفعال.

٢. توافر خطوط هاتفية سريعة، وإمكانية توفير خدمات "الخطوط السريعة" HotLine.

٣. توافر آلات تصوير المستندات، لتوزيع البيانات وتوزيعها على الفريق.

---

(1) Barton, Laurence: (Crisis Management Selecting Communications Strategy), Management Decision, Vol: 28, 1993. P. 184 – 185.

نقلا عن علي الفهيد: مرجع سابق، ص: ١٣٨ - ١٣٩

٤. توفـير خطـوط للفاكـس والبريـد الاليكـتروني، والهواتـف المحمولـة، وإمكانيـة اسـتخدام تقنيـة المؤتمـرات الهاتفيـة، ومؤتمـرات الفيديـو.

٥. متابعـة الصحـف ومراقبـة نـشرات الأخبـار بالإذاعـة والتلفزيـون، وتوفـير أجهـزة اسـتقبال راديـو وتلفزيـون وفيديـو.

٦. توفـير اتصـالات الانترنـت، حيـث يتزايـد الاهتـمام بهـذه التقنيـة في الوقـت الحـاضر، واسـتخدامها مـن قبـل الجماهـير بكـثرة للحصـول عـلى معلومـات الأزمـة، فالإعلاميـون وعمـلاء المنظمـة وجمهورهـا يلجـأون في ظـل تزايـد الاعتـماد عـلى المواقـع الإليكترونيـة في الوصـول إلى موقـع المنظمـة الإليكـتروني للحصـول عـلى أحداثهـا ومعلوماتهـا وبياناتهـا حـول الأزمـة.[١]

- الخطوة السادسـة: تقييم خطة اتصالات الأزمة

تعـد آخـر مراحـل الإعـداد لخطـة اتصـالات الأزمـة، حيـث يتـم فحـص وتقييـم الاجـراءات والاعتبـارات التـي تـم التركيـز عليهـا في اتصـالات الأزمـة، ومـا تحقـق فيهـا مـن جوانـب قصـور أو فشـل في التعامـل مـع الأزمـة.[٢]

وينبغـي أن تتضمـن خطـة اتصـالات الأزمـة، نمـوذج تقييـم (اسـتمارة تقييـم)، تعبـأ مـن قبـل المشـاركين بـإدارة الأزمـة مـن المديريـن فـور انقضـاء الأزمـة ومـن ثـم يجتمـع فريـق الأزمـة لإجـراء مناقشـات مسـتفيضة عـن النجاحـات التـي تحققـت والعقبـات التـي ظهـرت أثنـاء تطبيـق الخطـة وعـلى ضـوء هـذه المناقشـات الصريحـة، تقـدم الاقتراحـات والتوصيـات مـن أجـل زيـادة فعاليـة التخطيـط للأزمـات القادمـة، ولتـلافي جوانـب الضعـف وتعزيـز الجوانـب القويـة مـن الخطـة، والشـكل التـالي يقـدم مثـالا لنمـوذج اسـتمارة تقييـم أداء خطـة اتصـالات العلاقـات العامـة في الأزمـات[٣]:

---

(١) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ١٣٧

(٢) مركز الخبرات المهنية: (فن إدارة الأزمات والصراعات)، مرجع سابق، ص ٢٧

(3) Baton, pp. 212 – 214

نقلا عن الفهيد، مرجع سابق، ص ص ١٣٩ – ١٤١

شكل رقم (٨)

استمارة تقييم أداء اتصالات العلاقات العامة في الأزمة

يرجى استيفاء هذا النموذج بدقة شديدة، إن التقييم أمر ضروري وهام للتخطيط لتجنب الأزمات وتلافي أي قصور مستقبلا.

الاسم (اختياري) : .... التاريخ ....

الإدارة : .... تلفون داخلي...............

ماذا كان دورك في الأزمة ؟ ....

....

هل أنت راض عن طريقة إبلاغك بالأزمة : ....

ما السبب في رضاك أو عدم رضاك؟ : ....

كيف يمكن تحسين طريقة الإبلاغ ....

ما عدد الساعات التي بذلتها في معالجة الأزمة؟ ....

ما تقديرك لكفاءة أعضاء فريق إدارة اتصالات الأزمة (١ ضعيف، ١٠ ممتاز):.....................................

وباستخدام نفس المقياس، ما تقديرك لدور العلاقات العامة :

١ — مع وسائل الإعلام : ....

٢ — مع فريق الأزمة : ....

٣ — مع العاملين : ....

٤ — مع الأطراف الأخرى:...........................

هل لديك تعليقات خاصة بشأن بعض أعضاء فريق الاتصالات؟ إذا كنت لاحظت تميزاً في الأداء أو قصوراً ....

كيف يمكن تحسين خطة إدارة اتصالات الأزمة مستقبلاً؟......................................

....

التوقيع :................

المطلب الثاني

دور العلاقات العامة في مرحلة أثناء الأزمة "الاتصال"

عندمـا تصـل المنظـمات إلى مرحلـة حـدوث الأزمـة ووقوعهـا، ينبغـي أن تبـدأ بوضـع خططهـا لإدارة الأزمـة والتعامـل معهـا موضـع التنفيـذ، وتلتـزم العلاقـات العامـة بمهامهـا في ضـوء هـذه الخطـة لتنفيـذ الشـق الاتصـالي الـذي تضطلـع بـه وفقـا للبرامـج المعـدة سـلفا في خطـة اتصـالات الأزمـة التـي تـم اعتمادهـا في مرحلـة مـا قبـل الأزمـة، وبمـا أن الأزمـة هـي بحـد ذاتهـا مشـكلة اتصاليـة كـما يعتبرهـا أغلـب المؤلفـين، فـإن المنظـمات تعتمـد في تحقيقهـا للاتصـالات الفاعلـة لتجـاوز مرحلـة حـدوث الأزمـة عـلى العلاقـات العامـة.

ويؤكـد حسـن مـكاوي أن الأهـداف التـي تصبـو إليهـا العلاقـات العامـة في تحقيقهـا للاتصـالات في مرحلـة أثنـاء الأزمـة تكمـن فيـما يـلي:

١. سرعـة مواجهـة الأزمة والحد من خسـائرها وتداعياتها على المنظمة.

٢. طمأنـة الجماهير الداخلية والخارجيـة للمنظمة.

٣. التنسـيق بـين الأجهزة المختلفـة والمعنية بمواجهة الأزمة.

٤. القضـاء عـلى الشـائعات التـي تنتـشر في حالـة نقـص المعلومـات المتعلقـة بالأزمـة.

٥. تزويـد وسـائل الإعلام بالمعلومـات الدقيقة عن الأزمة.

٦. كسـب تأييـد الجمهور الداخلي، وتعاطـف الجماهير الخارجية[١]

---

(١) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: ١٤٨

ولكي تعمل العلاقات العامة على تحقيق هذه الأهداف الاتصالية عليها التركيز على ثلاثة محاور رئيسية، هي كالتالي:

- جمع المعلومات عن الأزمة.
- التعامل مع الجماهير الداخلية والخارجية.
- التعامل مع وسائل الإعلام.

١.جمع معلومات الأزمة فور حدوثها.

تمثل المعلومات والبيانات التي تسعى العلاقات العامة في الحصول عليها في مرحلة حدوث الأزمة عنصرا هاما، وذلك لأن هذه المعلومات تقوم على تحديد الإطار العام للأزمة التي تواجهها المنظمة وتوضح ملابساتها، وتوفر من خلالها العلاقات العامة معلومات تتسم بالدقة وتتعلق بنوع هذه الأزمة وطبيعتها وحجمها ووقتها ومكان حدوثها، وعلى ضوء هذه المعلومات تحدد العلاقات العامة السلطات المسئولة التي ينبغي الاتصال بها في هذه المرحلة، إضافة إلى تحديدها للجماهير المتأثرة جراء هذه الأزمة أو تلك التي تحتاج إلى معلومات عن الأزمة كوسائل الإعلام وغيرها[١]، ولكي تحصل العلاقات العامة على معلومات تفاصيل الأزمة في مرحلة حدوثها يتطلب منها تقديم إجابات عن التساؤلات التالية:

١. ما الأزمة؟ وما الذي تتضمنه من أحداث؟
٢. هل هناك مشكلة كامنة وجوهرية؟ وما مدى تأثيرها على الصورة الذهنية للمنظمة ونشاطها وجمهورها؟
٣. ما مدى خطر الأزمة وحدودها؟
٤. ما أسوأ حالة قد تصل إليها الأزمة في مرحلة حدوثها، وما سبل مواجهتها؟

(١) العبودي، محسن: مرجع سابق، ص: ٣٦

٥. ما مدى التغطية الإعلامية والصحفية للأزمة وتأثيرها على صورة المنظمة؟

٦. ما الجماهير المتعلقة بالأزمة؟ وما ردود أفعالهم عن ما ي

٧. ما الكيفية التي يتم بها احتواء الأزمة في ظل التطور السريع لها وتناول وسائل الإعلام؟[1]

٢. التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي.

في مرحلة حدوث الأزمة تقوم العلاقات العامة بتحديد الجماهير التي تمثل أطراف الأزمة، سواء من الجمهور الداخلي للمنظمة أو الخارجي والذين يحتاجون بصفة مستمرة لمعلومات عن الأزمة، وينبغي للعلاقات العامة عند التعامل معهم مراعاة مجموعة من الاعتبارات، هي كما يلي:

- إعلام الجمهورٍ بحدوث الأزمة، والتعهد بتقديم المعلومات وشرح التفاصيل تباعاً.
- ضرورة تطبيق مفهوم الاتصال ذي الاتجاهين من خلال إعلام كل جمهور بكيفية الوصول إلى المعلومات والاستفسار عن الأزمة.
- أن يكون هناك تنوع في وسائل الاتصال بما يتناسب مع خصائص كل جمهور.
- الاتصال بالعاملين والجمهور الداخلي لتحقيق المصداقية في إدارة الأزمة.[2]

---

(١) الجمال، راسم: مرجع سابق، ص: ٣٦١

(٢) محمود، يوسف: (احتياجات الصحفيين من مسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات)، القاهرة، دراسة ميدانية، جامعة الزقازيق، مجلة كلية الآداب، ١٩٩٩م،ص: ١٢٤

وتؤكد النظريات العلمية أن اتصالات العلاقات العامة الفعالة والناجحة تبدأ من الداخل، وذلك عبر الاهتمام بالجمهور الداخلي، وفي مرحلة حدوث الأزمات يتطلب من العلاقات العامة أن تقوم بإجراء اتصالات قوية وفعالة مع هذا الجمهور، لأنهم يمثلون في بعض الأحيان مصدرا لوسائل الإعلام، أو حتى مصدرا للعديد من عمليات الاتصال الشخصي بحيث يلجأ إليهم من لديه الاهتمام في الحصول على معلومات الأزمة، لذا فمن الأهمية تزويد هذا الجمهور بالمعلومات والأخبار الصحيحة، وتأكيد ثقتهم في إمكانية مواجهة المنظمة لأزمتها،[1] ويمكن للعلاقات العامة من خلال ذلك أن تحقق تعاملها مع الجماهير الداخلية عدة نواحي هامة في مرحلة حدوث الأزمة، منها:

١. مساندة موقف المنظمة.

٢. تجنب انتشار الشائعات.

٣. إعطاء المصداقية على كفاءة الإدارة العليا في التعامل مع الأزمة.

٤. المساندة في توجيه رسائل فعالة للجماهير المختلفة الخارجية.

٥. الحصول على التركيز في المسئوليات اليومية وضمان سير العمل.

٦. ضمان اتخاذهم موقفاً إيجابياً مع الجمهور الخارجي.[2]

وإلى جانب الاهتمام في تعامل العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي للمنظمة، فإنه يجب أن لا تغفل ضرورة العناية بالجماهير الخارجية من قادة رأي ومسئولين وهيئات مطلعة على أحداث الأزمة، وذلك لما لهم من تأثير في مرحلة حدوث الأزمة، حيث تتولى العلاقات العامة مهمة التعامل مع هذه الفئات من خلال فتح قنوات اتصال معهم، وتخصيص خطوط ساخنة على مدار اليوم للرد على استفساراتهم

---

(١) شومان، محمد: مرجع سابق، ص: ٨٢

(٢) السعيد، السيد: مرجع سابق، ص: ١٤٠

عـن الأزمـة، ومتابعتهـم بـكل مـا يسـتجد مـن أحـداث وتطـورات، ومحاولـة تخفيـف الصدمـة والمفاجـأة، وتلبيـة متطلباتهـم وتجهيـز أماكـن الاجتماعـات لهـم.[١]

٣. التعامل مع وسـائل الإعلام.

تعـد وسـائل الإعـلام في مرحلـة حـدوث الأزمـة سـلاحا ذا حديـن فهـي إمـا أن تسـاهم في احتـواء الأزمـة وتـلافي الآثـار السـلبية الناجمـة عنهـا ومسـاندة موقـف المنظمـة، وإمـا أن تتسـبب في حـدوث أزمـات لهـا مـن واقـع تغطيتهـا الإعلاميـة السـلبية للأزمـة والتـي تتسـبب في حـدوث أزمـة مصداقيـة وتشـويه للصـورة الذهنيـة لـدى الـرأي العـام عـن المنظمـة وإثارتـه ضدهـا [٢]، وغالبـا مـا تقـوم أجهـزة الإعـلام أثنـاء أزمـة المنظمـة باتخـاذ موقـف الهجـوم، وتكـون أخبـار الأزمـة جـزءا مـن الأخبـار السـاخنة تحـرص محطـات التلفزيـون والإذاعـات ومراسـلو الصحـف في الحصـول عليهـا وإبرازهـا بالعناويـن الملفتـة للنظـر، ويقـوم الصحفيـون بدورهـم بإصـدار أحـكام مسـبقة عـلى أسـباب الأزمـة ونتائجهـا، كـما قـد يلجـأ البعـض منهـم إلى تحويـر المعلومـات التـي تـم الحصـول عليهـا بهـدف إثـارة الجماهـير.[٣]

هــذه الأهميــة لوســائل الإعــلام مردهــا زيــادة اعتــماد الجمهــور عليهــا في معرفــة تفاصيــل أحــداث أزمــة المنظمــة وتداعياتهــا، فهــي تمثــل المصــدر الرئيــس للمعلومــات، والــذي مــن خلالــه تســتطيع الوســائل الإعلاميــة أن تقــوم بتشــكيل اتجاهاتــه نحــو أزمــة المنظمــة وإحــداث تفاعــلات في ردود الأفعــال ســلبية كانــت أم إيجابيــة[٤]، لذلــك لا يمكــن إغفــال أو تجاهــل المنظمــة لهــذه الوســائل تفاديــا لتصعيدهــا الســلبي لأحــداث الأزمــة وإبرازهــا للــرأي العــام، وبالتــالي إلحــاق الخســائر بصورتهــا الذهنيــة، بــل ينبغــي أن تتــم الاتصــالات بهــا بشــكل عقــلاني وهــادئ، بعيــدا عــن الــرد الانفعــالي حتــى يمكــن كســب

---

(١) الجمال، راسم: مرجع سابق، ص: ٣٦٢

(٢) السعيد، السيد: مرجع سابق، ص: ١٤٢

(٣) الكردي، محمد، كامل: (العلاقات العامة علم الإعلام وفن الاتصالات)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨م، ص: ٢١٦

(٤) الشافعي، محمد: (إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث)، مرجع سابق، ص: ٢١٧

وسائل الإعلام إلى جانب المنظمة، وعدم زيادة الفجوة التي تتكون تلقائيا عند حدوث الأزمات بين المنظمة ووسائل الإعلام، حتى تصبح عنصرا مساندا لموقف المنظمة في مرحلة حدوث الأزمة عوضا من أن تكون معاديا، مما يحقق مزيدا من الهدوء للمنظمة عند إدارتها للأزمة.[1]

وعلى ذلك تتوقف كفاءة المنظمة بإدارة أزمتها على خطة اتصالات الأزمة لدى العلاقات العامة وبخاصة على النشاط الاتصالي في مرحلة حدوث الأزمة الذي تؤديه مع الوسائل الإعلامية، وحتى يمكنها من تحقيق الكفاءة التي تصبو إليها المنظمة في إدارة أزمتها في هذه المرحلة، فإن على العلاقات العامة أن تضع في حسبانها عدة اعتبارات في تعاملها مع وسائل الإعلام، نظرا لأن العلاقة معها في هذه المرحلة يشوبها نوع من الحيطة والدقة والحذر، ومن هذه الاعتبارات:

- تلبية احتياجات الأجهزة الإعلامية من معلومات وحقائق بسرعة ودقة ووضوح.
- الإعلان عن الحقائق وتطورات مواقف الأزمة بصورة واضحة بعيدة عن اللبس والتحريف.
- الاعتراف بالأخطاء، وتوخي الأمانة والصدق في نقل المعلومات وتوضيح أسباب الأزمة، لأن إنكارها وبالتالي معرفة وسائل الإعلام بها من جهة أخرى يمكن أن يؤدي ذلك إلى موقف سلبي تجاه المنظمة، وفقدان العلاقات العامة للمصداقية.
- عدم اتخاذ العلاقات العامة موقفا دفاعيا للمنظمة، بل ينبغي الإجابة عن التساؤلات الإعلامية بثقة ومصداقية.
- إعداد قائمة بالإجابات عن الأسئلة المتوقعة، كعدد الوفيات أو الإصابات والخسائر وقت حدوث الأزمة.

---

(١) برغوت، علي: مرجع سابق، ص: ١٣٢ – ١٣٣

- توفير إجراءات الأمن والوقاية التي تتخذها المنظمة عند حدوث الأزمة، وإبرازها للوسائل الإعلامية.

- أهمية التحديد المسبق للرسالة التي ترغب المنظمة في إيصالها للرأي العام والجهات المعنية، حتى يمكن للوسائل الإعلامية تبنيها.[١]

ويؤكد السيد السعيد على مجموعة من الخطوات الهامة التي يجدر بالعلاقات العامة إتباعها عند تعاملها مع وسائل الإعلام في مرحلة حدوث الأزمات، وهي كالتالي:

١. دراسة الوسائل الإعلامية، وقياس مدى أهميتها وانتشاره.

٢. التعرف على توجهات الصحفيين والإعلاميين بحسب وظائفهم وأعمالهم، نظرا لأن كل منهم يحتاج إلى نوعية معينة من الأخبار والمعلومات.

٣. التأكد من المعلومات الضرورية مثل أسماء وأرقام هواتف وفاكسات المحررين في وسائل الإعلام، حتى يمكن التواصل معهم والمبادرة بتوفير المعلومات لهم..

٤. إصدار نشرات لأغلب وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية.

٥. إنشاء مركز للمتحدث الرسمي يتم التعامل مع الإعلاميين من خلاله.

٦. إعداد الصور الفوتوغرافية والمطبوعات الخاصة بالأزمة وتقديمها لمندوبي وسائل الإعلام عند الطلب.

٧. إجراء المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام من خلال المسئولين بالمنظمة وعدم رفض إجراء الحوارات معهم.[٢]

---

(١) الضويحي، عبدالعزيز، سلطان: (التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام بمدينة الرياض)، الرياض، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤م، ص: ٦٣

(٢) السعيد، السيد: مرجع سابق، ص: ١٤٢ - ١٤٣

ومـن الأخطـاء التـي ينبغـي عـلى الناطـق الرسـمي باسـم المنظمـة الانتبـاه لهـا عنـد مواجهـة رجـال الإعـلام، محاولـة اسـتخدام مهـارات اتصاليـة مكشـوفة وفي غـير محلهـا، كتقديـم إجابـات تحمـل معـاني متناقضـة للتهـرب مـن قـول الحقيقـة، بحيـث تقـدم للصحفيـين إجابـة أو إجابـات قـد تعنـي (نعـم ولا) في آن واحـد بـأن تكـون الإجابـة غـير قائمـة عـلى الإنـكار أو التأكيـد، وكذلـك اسـتخدام عبـارات "لا تعليـق" أو "ليـس للنـشر" عـلى أحـداث الأزمـة، بسـبب أنهـا تعـد مـن الـردود الاسـتفزازية والتـي توحـي بعـدم احـترام المنظمـة لجماهيرهـا [١]، ومـن الأخطـاء أيضـا أن يتخـذ المتحـدث الرسـمي موقـف الدفـاع عـن المنظمـة مـن خـلال النفـي التـام والمسـتمر، والتأكيـد بشـكل دائـم عـلى سـيطرة المنظمـة عـلى أحـداث الأزمـة، إضافـة إلى ضرورة تجنـب سـوء معاملـة الصحفيـين وعـدم الاهتـمام بهـم وباحتياجاتهـم.[٢]

ونظـرا لأن الأزمـة أثنـاء حدوثهـا تجعـل المنظمـة في بـؤرة تركيـز وسـائل الإعـلام، وغالبـا مـا يـؤدي هـذا التركيـز إلى تغطيـة أحـداث المنظمـة بشـكل سـلبي، وهـذه السـلبية ليسـت بسـبب الأزمـة في حـد ذاتهـا[٣]، وإنمـا تحكمهـا أسـباب ومعايـير أخـرى، كعـدم احـترام وسـائل الإعـلام، أو إخفـاء حقائـق عنهـا، وربمـا كان سـعي وسـائل الإعـلام الدائـم للبحـث عـن الحقيقـة لتقديمهـا إلى الجمهـور ومـن ثـم تقابـل بعـدم قـدرة المنظمـة عـلى تقديـم مـا يلبـي احتياجـات هـذه الوسـائل لظـروف خارجـة عـن إرادتهـا، فـإن هـذا الأمـر يجعـل وسـائل الإعـلام يتنـاول تغطيـة أحـداث الأزمـة بسـلبية حتـى يمكنهـا مـن الوصـول إلى الحقيقـة.[٤]

وهنـاك عـدة اسـتراتيجيات تتبعهـا العلاقـات العامـة أثنـاء حـدوث الأزمـات في المنظـمات للـرد عـلى التغطيـة السـلبية مـن قبـل وسـائل الإعـلام، وهـي كالتـالي:

---

(١) الفهيد، علي: مرجع سابق، ص: ١٤٩

(٢) الكردي، محمد: مرجع سابق، ص: ٢١٣

(٣) برغوت، علي: مرجع سابق، ص: ١٣٤

(٤) محمود، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٨٢

١. إستراتيجية التفنيد:

تسعى إستراتيجية التفنيد إلى إقناع الجمهور بعدم وجود الأزمة، من خلال إنكار وجودها أو توضيح سبب عدم وجودها، ويمكن أن تقوم المنظمة بمهاجمة أولئك الذين يزعمون وجود الأزمة، ويمكن أن تلجأ العلاقات العامة باتخاذ الإجراءات القضائية ضدهم، وعند استعمال إستراتيجية التفنيد يجب أن تتأكد المنظمة من أن الأزمة غير موجودة في الأصل.[١]

٢. إستراتيجية المماطلة والتسويف:

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية حينما تكون المنظمة مشتركة مع غيرها في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، ويمكن طبقاً لهذه الإستراتيجية أن يقوم جهاز العلاقات العامة باستخدام فنون الإعلام التي تقوم على أساس إلقاء المسئولية على الآخرين في حالة حدوث مشاكل تؤثر على سمعة المنظمة.[٢]

٣. إستراتيجية الارتباط:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب التصديق العام للمنظمة أثناء الأزمة، وذلك عن طريق التملق أو المداهنة، بحيث تسعى لكسب قبول الجماهير للمنظمة من خلال الارتباط بأشياء إيجابية تقدمها المنظمة ويثمنها الجمهور، وتتضمن هذه الإستراتيجية ثلاثة عناصر:

- المن والتذكير ويعني ذلك تذكير الجماهير بالجوانب الإيجابية للمؤسسة.
- التسامي والترفع عن الأزمة، ويعني ذلك وضع الأزمة في سياق آخر ومنحها هدفاً سامياً.

---

(١) التويم، عبدالله، محمد، سعد: (العلاقات العامة والصحافة استراتيجيات التحرير والردود)، الرياض، مطابع الحميضي، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، ١٤٢٧هـ، ص: ١٦٠

(٢) الكردي، محمد: مرجع سابق، ص: ٢١١

- إطـراء الجماعـات أو الجماهـير، وتعنـي السـعي لإحـداث قبـول للأزمـة لـدى جماعـة مـن الجماعـات التـي لهـا تأثـير عـلى الـرأي العـام مـن خـلال القيـام تقديمهـم للمديـح والثنـاء عـلى المنظمـة وعـلى مجهوداتهـا. [١]

٤. إسـتراتيجية الاعتراف والاستعطاف:

وتقـوم هـذه الإسـتراتيجية عـلى أسـاس الاعـتراف بالحقائـق ومحاولـة التأثـير لكسـب ود الجمهـور وتعاطفـه تجـاه مـا حـدث، ومحاولـة تقديـم تبريـرات لأحـداث الأزمـة بغيـة إحـلال شـعور إيجـابي عوضـا عـن السـلبي الناتـج مـن حـدوث أزمـة في كيـان المنظمـة.[٢]

---

(١) التويم، عبدالله: مرجع سابق، ص: ١٥٨-١٥٩

(٢) الكردي، محمد: مرجع سابق، ص: ٢١٢

المطلب الثالث

دور العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة "المتابعة والتقييم"

تعد مرحلة المتابعة والتقييم آخر الأنشطة والمهام التي تقوم بها العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة في المنظمة، وهي من أهم العناصر التي تقوم عليها عمليات العلاقات العامة، وذلك على اعتبار أنها إحدى ركائز التنبؤ والاستشعار ببوادر الأزمات المستقبلية، والتي من خلالها تهدف إلى رفع كفاءة المنظمة في مواجهة هذه الأزمات المستقبلية والمحتملة، حيث تسعى العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة إلى تحديد جوانب القصور والضعف وجوانب النجاح والقوة، واقتراح أساليب علاج القصور في أداء المنظمة عند إدارة أزمتها، إضافة إلى إجراء عمليات مقارنة بين الأداء الفعلي الذي تم في مرحلة ما قبل الأزمة وأثناءها للتأكد من مدى دقة وسلامة إنجاز الأنشطة والمهام المخطط لها، وكذلك مدى ملائمة الآليات المستخدمة في تنفيذ الخطط ومن ثم رصد العوائق التي واجهت المنظمة في عمليات تنفيذها للخطط الموضوعة في مواجهة أزمتها.(١)

ويذكر حسن مكاوي عددا من الأهداف التي تصبو إليها العلاقات العامة عند إجرائها لعمليات المتابعة والتقييم لمرحلة ما بعد الأزمة، وذلك على النحو التالي:

١. تقييم خطة المنظمة في إدارة الأزمة ومراجعتها.

٢. تقييم مدى استفادة المنظمة من خطتها لإدارة الأزمة.

٣. تحديد مشكلات وعوائق خطط إدارة الأزمة.

٤. تقييم أداء المنظمة الفعلي في إدارة الأزمة.

(١) برغوت، علي: مرجع سابق، ص: ١٤٨

5. تقييم مدى سرعة المنظمة في التجاوب مع مؤشرات ما قبل الأزمة، وبعد حدوثها.
6. تحديد مدى كفاءة المصادر والموارد التي تم الاعتماد عليها في مواجهة الأزمة، وإضافة التعديلات عليها.
7. تقييم مدى التعاون الذي تم في مواجهة الأزمة من قبل الإدارة العليا والموظفين في المنظمة.
8. دراسة مدى التعاون ما بين المنظمة والجهات الخارجية من منظمات ووسائل إعلام، وتقييم مدى كفاءة الاتصالات مع هذه الجهات.
9. تقييم مدى فعالية برامج العلاقات العامة في التعامل مع أزمة المنظمة، وتطوير الأنشطة والأساليب فيها.
10. رصد ردود أفعال الجماهير الداخلية والخارجية تجاه أزمة المنظمة.[1]

وبعد انقضاء الأزمة لا تقتصر جهود العلاقات العامة على تقييم ومتابعة خطة المنظمة في إدارة الأزمة فحسب، وإنما تقوم بالقيام بإجراء تحليل شامل عن مدى تحقيق الأهداف المطلوبة لخطة العلاقات العامة لاتصالات الأزمة وعملياتها التي تمت أثناء الأزمة، ومن المفترض أن تجيب عملية التقييم على الأسئلة التالية: كيف علم الناس لأول مرة بالأزمة؟ كيف كانت الاستجابة للاتصالات ومدى فعاليتها؟ هل نقلت الرسالة أو سلسلة الرسائل إلى الأطراف المعنية بطريقة صحيحة؟ وما هي الرسائل المستخدمة والتي لها فعالية في تلطيف حدة الأزمة؟ وما هي أقل الرسائل فعالية؟ وكيف كان الحوار مع الأطراف المعنية؟.[2]

فإجابة العلاقات العامة على الأسئلة السابقة في مرحلة ما بعد الأزمة، تعد في غاية الأهمية من حيث استخلاص الدروس المستفادة لخطة اتصالات الأزمة من

---

(1) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص: 175

(2) الفهيد، علي: مرجع سابق، ص: 152

أجل تلافي ما وقع من أخطاء حتى تحول دون وقوع أزمات على المنظمة في المستقبل، ويتم ذلك من خلال عدة إجراءات على العلاقات العامة القيام بها:

١. إجراء المقابلات مع الجمهور الخارجي، وذلك لمعرفة رأيه عن تصرفات وردود أفعال المنظمة حيال الأزمة وأفضل الطرق التي يمكن استخدامها مستقبلاً.

٢. إجراء عملية مسحية للجمهور الداخلي (الموظفين) وقياس مدى فعاليته في التعامل مع الأزمة، ومدى مشاركته في إدارتها وكيفية معرفته بالأزمة و طريقة إخباره بها، وكذلك مدى تعامله مع الجمهور الخارجي ووسائل الإعلام.

٣. إعداد استمارة تقييم تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم في أفضل الحلول والطرق عند التعامل مع الأزمات، وكيفية تناولها من جانب فريق اتصالات الأزمة.

٤. إجراء عملية مسحية لوسائل الإعلام حول كيفية التعامل معها، وعلاقتها بالمنظمة، ومدى كفاية المعلومات المقدمة لها، ودقتها والسرعة في تقديمها، كما يتضمن المسح المقترحات والتوصيات من جانب الوسائل الإعلامية المختلفة ومندوبيها في أفضل الطرق والوسائل، وذلك لتطوير مركز اتصالات الأزمة وطرق تعاملها مع وسائل الإعلام، وما يقدم لها خلال الأزمة من معلومات.

٥. تحليل محتويات القصاصات الصحفية في الوسائل الإعلامية لتحديد مدى وصف الوسيلة الإعلامية للأزمة وموقفها من المنظمة.

٦. تقييم اتصالات الأزمة من خلال مقارنتها مع اتصالات أزمة مشابهة في منظمة أخرى وقياس الكيفية التي أديرت بها ومقارنتها.

٧. إجراء التعديلات في خطة اتصالات الأزمة من خلال إجراء المسوح وإدخال التحسينات عليها.

٨. تطوير حالة دراسية وكتابتها والاستعانة بها كوسيلة للتدريب على الأزمات (سيناريوهات الأزمة).[١]

ومن المهام التي تضطلع بها عمليات تقييم العلاقات العامة لمرحلة ما بعد الأزمة، التأكد من صورة المنظمة الذهنية لدى الجمهور والرأي العام، وعندما يتضح للعلاقات العامة أن سمعة المنظمة قد تأثرت بالأزمة التي لحقت بها، فينبغي عليها البدء بتنفيذ برامجها من أجل استعادة ثقة هذا الجمهور وتحسين صورة المنظمة لديه بأسرع وقت ممكن، وإذا ما تأكد للعلاقات العامة بأن الأزمة قد زالت عن المنظمة بشكل كامل فينبغي أن تعلن بشكل رسمي انتهاء الأزمة وعودة المنظمة إلى وضعها الطبيعي، ويكون هذا الإعلان إما من خلال مؤتمر صحفي تتم تغطيته من قبل وسائل الإعلام، أو أن يتم إصدار بيان صحفي يتم توزيعه على كافة الوسائل الإعلامية.[٢]

(١) محمود، يوسف: مرجع سابق، ص: ١٢٩ – ١٣٠

(٢) الفهيد، علي: مرجع سابق، ص: ١٥٢- ١٥٣

الفصل الثالث
عرض الدراسات السابقة

يعد موضوع دور العلاقات العامة في مواجهة الأزمات من الموضوعات الحديثة في علوم الإدارة، وبالتالي ظهرت عدة دراسات حديثة نسبيا تناولت دور العلاقات العامة في الأزمات، وعلى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فسيتم استعراض الدراسات السابقة على محورين، المحور الأول: يتناول دراسات أجريت حول دور العلاقات العامة والأنشطة التي تقوم بها في عملية إدارة الأزمة، والمحور الثاني: يتناول (دراسات حالة) توضح حالات معينة وقعت لبعض المنظمات وكيف قامت إدارة العلاقات العامة فيها بجهودها لتخطي منظماتها بنجاح لتداعيات الأزمة.

- المحور الأول: دراسات تناولت دور العلاقات العامة وأنشطتها في عملية إدارة الأزمة:

وتم تقسيم هذا المحور إلى خمسة أقسام:

أولا: الدراسات التي اهتمت بالتعرف على دور العلاقات العامة عند حدوث الأزمات:

من أهم هذه الدراسات وأقربها إلى دراسة الباحث الدراسة التي أجراها علي الفهيد على عينة من إدارات العلاقات العامة لدى أربع وزارات حكومية بالمملكة

العربيـة السـعودية، واعتمـد الفهيـد في إعدادهـا عـلى منهـج البحـث الوصفـي المسـحي، تصـدت هـذه الدراسـة إلى التعـرف عـلى مـدى كفـاءة واسـتعداد إدارات العلاقـات العامـة في الأجهـزة الحكوميـة بالمملكـة العربيـة السـعودية للقيـام بواجباتهـا وأدوارهـا في الأزمـات التـي قـد تحـدث في المنظـمات التـي تنتمـي إليهـا، ومـن أجـل جمـع البيانـات اللازمـة لتحقيـق أهـداف دراسـته قـام الباحـث بتصميـم اسـتبانتين وجهـت الأولى إلى مديـري العلاقـات العامـة (أربعـة مديريـن) والأخـرى للعاملـين (٩٤) موظفـا، بالإضافـة إلى إجـراءه لعـدد مـن المقابـلات مـع مديـري العلاقـات العامـة.

وتوصـل الباحـث إلى عـدد مـن النتائـج مـن أهمهـا انخفـاض مسـتوى وكفـاءة العاملـين في العلاقـات العامـة بالأجهـزة الحكوميـة، وقلـة الإمكانـات الفنيـة والتنظيميـة اللازمـة لمواجهـة الأزمـات في هـذه الإدارات، وكشـفت نتائـج دراسـته أيضـا عـن المعوقـات التـي تحـد مـن قـدرات العلاقـات العامـة في تعاملهـا مـع ظـروف الأزمـات منهـا عـدم توافـر الدعـم الـكافي مـن الإدارة العليـا لأنشـطة العلاقـات العامـة، وعـدم توافـر الخـبرات اللازمـة والاتصـالات الضروريـة في مجـال إدارة الأزمـات، إضافـة إلى عـدم توافـر صلاحيـة اتخـاذ القـرار وعـدم تحديـد المسـؤوليات والسـلطات للمديريـن والعاملـين في العلاقـات العامـة في إدارات العلاقـات العامـة بالأجهـزة الحكوميـة.[١]

ومـن الدراسـات القريبـة إلى دراسـة الباحـث تلـك التـي أجراهـا سـحمي القحطـاني عـلى إدارة العلاقـات العامـة في المديريـة العامـة للدفـاع المـدني بمدينـة الريـاض، واعتمـد القحطـاني في إعـداد دراسـته عـلى منهـج الوصـف باسـتخدام أسـلوب دراسـة الحالـة، اسـتهدف خلالهـا التعـرف عـلى دور العلاقـات العامـة بالدفـاع المـدني ومـدى كفاءتهـا في مواجهـة الأزمـات التـي حدثـت في هـذا القطـاع، ولجمـع بيانـات دراسـته قـام الباحـث بتصميـم اسـتبانه وجههـا إلى (٤١) موظفـا في إدارة العلاقـات العامـة بالدفـاع المـدني، وكشـفت دراسـته عـن نتائـج أهمهـا وجـود نقـص في الأنظمـة والقواعـد التـي تحـدد دور العلاقـات العامـة في حالـة وقـوع الأزمـات، إضافـة إلى قلـة الامكانـات الفنيـة والتنظيميـة،

(١) الفهيد، علي: مرجع سابق

كما أظهرت نتائجه عن معوقات تحد من كفاءة إدارة العلاقات العامة منها: عدم توافر قواعد بيانات ومعلومات، وعدم تحديد الواجبات والمسئوليات، وعدم توفر الكفاءات البشرية المدربة، هذا بالإضافة إلى ندرة استخدام العلاقات العامة للأساليب العلمية وبحوث العمليات في التعامل مع مراحل الأزمة.(١)

كما أن هناك دراسة مسحية أجراها السيد السعيد على مؤسسات النقل والمواصلات في مصر عام ٢٠٠٦م، استهدف خلالها التعرف على ممارسات وأدوار مسئولي العلاقات العامة عند التخطيط للأزمات لدى ١٤ مؤسسة في النقل البري والبحري والجوي، ولتحقيق أهداف دراسته والإجابة عن تساؤلاتها استعان الباحث بعدة أدوات بحثية لجمع بيانات الدراسة تمثلت بإجرائه لمقابلات حرة ومقننة مع مسئولي العلاقات العامة في عينة الدراسة إضافة إلى قيامه بتحليل مضمون الوثائق والاستراتيجيات والخطط الموجودة لدى مؤسسات عينة دراسته، وقد توصلت دراسته إلى عدة نتائج من أهمها وجود مركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات، وانخفاض الرغبة في تطوير وتحديث هذا المجال مصحوبة بانخفاض رغبة ممارسي العلاقات العامة بتطوير قدراتهم وزيادة إمكانية مشاركتهم في إدارة الأزمات، كما أظهرت نتائج دراسته عن رؤية سلبية لدى الإدارة العليا تجاه مشاركة العلاقات العامة في عمليات إدارة الأزمة، تمثلت هذه الرؤية باعتبار العلاقات العامة إدارة داخلية فرعية لها مهام محددة لا ترتبط بإدارة الأزمات.

من جانب آخر ظهرت دراسة أخرى مسحية أجريت على عدد من الجامعات العربية قام بها علي برغوت في عام ٢٠٠٣م، سعى من خلالها إلى التعرف على دور العلاقات العامة أثناء حدوث الأزمات، وأسفرت عن عدد من النتائج أوضحت أن العلاقات العامة تساهم في التعامل مع الأزمات عند حدوثها من خلال متابعة رد فعل الجمهور، وتنفيذ الحملات الإعلامية المتعلقة بالأزمة وكذلك شرح موقف الجامعة لجماهيرها، كما خلصت إلى أن إدارة الأزمات لا تعتبر وظيفة من وظائفها وإنما هي

---

(١) القحطاني، سحمي: مرجع سابق

موقف طارئ يواجه المنظمة، ففي حين تناولت الدراسة عملية التنبؤ بالأزمة على أنها احد أنشطة العلاقات العامة لكونها تهتم بقياس الآراء والاتجاهات والمخاطر قبل حدوثها، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعات بوضع إستراتيجية للتعامل مع الأزمات التي تواجهها.[١]

ثانيا: الدراسات التي اهتمت بالدور الاتصالي للعلاقات العامة عند حدوث الأزمات:

ومنها دراسة أجراها جابر عبد الموجود في عام ٢٠٠٠م حول (العلاقات العامة واتصالات الأزمة) حيث استهدفت التعرف على طبيعة الدور الاتصالي الذي تقوم به العلاقات العامة بالمنظمات في حالة حدوث الأزمات، وكذلك تبيان مدى اختلاف اتصالات الأزمة عن الاتصالات المعتادة للعلاقات العامة في الأوقات العادية ولتحقيق ذلك فقد اعتمدته الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال التطبيق على ١٨ جهة من المؤسسات الحكومية والأهلية والهيئات العامة والشركات الصناعية في الفترة من يناير وحتى ما يوم ١٩٩٥ على عينة من إدارات العلاقات العامة بمجتمع الدراسة بأسلوب العينة العمدية.

توصلت نتائج الدراسة إلى اختلاف اتصالات الأزمة عن الاتصالات المعتادة للعلاقات العامة في الظروف العادية، كما خلصت إلى أن المؤسسات ما زالت لا تولي اهتمامها بالتخطيط لاتصالات الأزمة، والتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام وإجراءات تصحيح الصورة وتتبع الأزمات وتقييمها ورصد نواحي القصور في إدارة الأزمة، وأوصت الدراسة بضرورة تطور العلاقات العامة من حيث أهمية تطوير إستراتيجية تهتم بالتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام عند حدوث الأزمة.[٢]

---

(١) برغوت، علي: مرجع سابق

(٢) عبدالموجود، جابر، محمد: (العلاقات العامة واتصالات الأزمة)، القاهرة، جامعة الأزهر، مجلة البحوث الإعلامية، العدد الرابع عشر،٢٠٠٠م، ص: ٢١٣

وعـن مـدى (أهميـة الاتصـالات والعلاقـات العامـة للمنظمـة في الأزمـة) قـام كل مـن جولدمـان وكوبولينـو (Goldman & Coppolion) بدراسـة مسحية لـرأي مديـري (٥٠٠) شركـة، أظهـرت نتائـج هـذه الدراسـة أن المديريـن يـرون قضايـا الاتصـالات سـوف تلعـب دورا هامـا في المسـتقبل بالنسـبة لشركاتهـم وأعطـوا أولويـة للاتصـالات أكـثر مـن المجـالات الإعلانيـة والقانونيـة حيـث أجـاب أكـثر مـن ٨٠٪ مـن المسـتجيبين أن الاتصـالات تمثـل جـزء مـن الخطـط الإسـتراتيجية لشركاتهـم وأنـه كلـما كـبر حجـم المنظمـة تلعـب العلاقـات العامـة والاتصـالات دورا أكـثر أهميـة، وأكـدت الدراسـة عـلى أن أكـثر القضايـا حساسـية هـي إعـداد موظفـي العلاقـات العامـة بإجـراء الاتصـالات للإيمـان بـأن الجهـود التـي يقومـون بهـا سـتؤدي إلى زيـادة الإنتاجيـة وتحقيـق الأهـداف.[1]

أمـا جـوث (Guth) فقـد اهتمـت دراسـته بالـدور الوظيفـي لممارسـة العلاقـات العامـة داخـل المؤسسـات وعلاقـة هـذا الـدور بمسـتوى خـبرة المنظمـة في التعامـل مـع الأزمـات وذلـك مـن خـلال التحقـق مـن ثلاثـة أهـداف رئيسـية مثلـث فـروض الدراسـة كان أولهـا أن الدراسـة تفـترض وجـود علاقـة طرديـة بـين خـبرة المنظمـة في إدارة الأزمـات وبـين المسـتوى لممارسـة العلاقـات العامـة بداخلهـا، يـلي ذلـك أنهـا تفـترض وجـود علاقـة طرديـة بـين حجـم المنظمـة وبـين خبرتهـا في التعامـل مـع الأزمـات ثـم سـعت الدراسـة في الهـدف الثالـث إلى التحقـق مـن مسـتوى الإعـداد لاتصـالات الأزمـة قبـل حدوثهـا بالمؤسسـات ذات الأنشـطة المتعـددة، وقـد تـم التحقـق مـن تلـك الأهـداف مـن خـلال المسـح عـن طريـق الاسـتبيان، التـي طبقـت بالعينـة العمديـة عـلى ممارسي العلاقـات العامـة والمسـئولين، والأعضـاء بالمؤسسـات الأمريكيـة الاجتماعيـة الهادفـة للربـح والغـير ربحيـة، والجهـات الحكوميـة وكذلـك وكالات الإعـلان والعلاقـات العامـة والمؤسسـة الدوليـة لأعـمال الاتصـال.

وقد أسفر المسح عن مجموعة من النتائج أثبتت صحة الفرضية من حيث انه

---

(١) نقلا عن علي الفهيد: مرجع سابق، ص: ١٧٥

كلما زادت خبرة المنظمة في التعامل مع الأزمات كلما ارتفع المستوى الإداري لوظيفة العلاقات العامة بالمنظمة وانعكس ذلك على حجم المنظمة من حيث انه كلما زاد حجم المنظمة وعدد العاملين بها واتسعت أنشطتها كلما اهتمت بالأزمة وازدادت خبرتها في التعامل معها من واقع التجربة واكتساب الخبرات، كما أظهرت نتائج المسح عن أن ٨٣٪ من المؤسسات الهادف للربح لديها خطط مكتوبة لاتصالات الأزمة في مقابل ٦٨٪ للمؤسسات غير الهادفة للربح يلي ذلك ٦٢٪ للمؤسسات الحكومية ثم ٢٥٪ لوكالات الإعلان والعلاقات العامة، وكل ذلك يمثل بالنسبة العامة للمؤسسات التي لديها خطط اتصالات مكتوبة ومعدة للازمات والطوارئ وكانت بنسبة إجمالية ٥٦٪ أي ما يقرب من نصف المؤسسات لا تهتم بإعداد الخطط الاتصالية للتعامل مع الأزمات والتدريب عليها.

أما فيما يتعلق بالجانب الاتصالي بين إدارات العلاقات العامة ووسائل الإعلام عند حدوث الأزمات فقد ظهرت دراسة عربية أجراها يوسف محمود عام ١٩٩٩م حول (الاحتياجات التي يريدها الصحفيون من مسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات) وذلك من خلال أوجه التعاون ونواحي القصور والمتطلبات الفنية والإدارية والاتصالية اللازمة لصقل دور مسئولي العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات وقت الحدوث ولتحقيق ذلك اعتمد المؤلف على مهج المسح للآراء والاتجاهات الخاصة باحتياجات الصحفيين من ممارسي العلاقات العامة عند حدوث الأزمات حيث استخدم في جمع البيانات على الاستبانة والتي طبقت على ١٥٠ صحفيا بالصحف اليومية الصباحية وتشمل:(الأهرام والإخبار، والجمهورية) كصحف قومية و(الوفد، والأحرار، والعربي) كصحف حزبية وذلك بواقع ٧٥ صحفيا عن كل نوعية من تلك الصحف.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تعكس وجهة نظر الصحفيين في أداء ممارسي العلاقات العامة، وكيفية التعامل معهم عند حدوث الأزمة حيث خلصت إلى سلبية العلاقات العامة وعدم تعاون المسئولين مع الصحفيين وتأثر ممارسيها

بسياسة المنظمة في تقديم المعلومات والبيانات وانعكاس ذلك على كفاءة إدارة الأزمة ومدى توافر القدرات البشرية والإمكانيات المادية اللازمة لمسئولي العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات.

كما اهتمت الدراسة بتقديم الاحتياجات والمتطلبات التي يريدها الصحفيون من مسئولي العلاقات العامة والتي تمثلت في مجموعة من الإجراءات أهمها تحديد وتعريف المتحدث الرسمي ليتم التعامل معه عند حدوث الأزمة والعمل من خلال خطة علمية مدروسة معدة للتعامل مع الأزمات وتقديم الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة عن الأزمة مع تحري السرعة في تقديمها، أيضا إتاحة الفرصة للصحفيين لعقد لقاءات ومقابلات مع القيادات العليا بالمؤسسة وكذلك تنظيم زيارات ميدانية إلى الصحفيين إلى مواقع الأحداث وتوفير البيانات اللازمة والصور والرسومات الخاصة بتلك المواقع.[١]

وفي دراسة أخرى مسحية قام بها بارتون (Barton) عن (الكيفية التي يجب أن تتصرف بها المنظمات مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة)، كانت نتيجة هذه الدراسة هي أنه يجب تحديث المعلومات المجمعة والتي تخلص أنشطة المؤسسة بصفة مستمرة، وأن تكون متوافرة ومتاحة للتوزيع مع أول بادرة أو إشارة للازمة.

كما أكدت الدراسة أهمية الاستجابة الفورية والصادقة للمنظمة لوسائل الإعلام طوال فترة الأزمة، لأنه غالبا ما يتم التقييم والحكم على جهود المنظمة في أثناء الأزمة وبعد الخروج منها من خلال تلك الوسائل، وأنه لا يمكن للمنظمة الاعتماد على وسائل الإعلام لتأدية المهمة الملقاة على عاتقها في توصيل المعلومات إلى الجهات المهتمة بالموضوع في الوقت المناسب، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه يجب العمل على تأجيل كل إعلانات المنظمة أثناء الأزمة.

(١) محمود، يوسف: مرجع سابق

ومـن الدراسـات المهمـة في هـذا المجـال الدراسـة التـي قامـت بهـا شركـة بـورت ونوفيـل للعلاقـات العامـة (Porte / Novelli) حيـث طبقـت الدراسـة على عينـة عشـوائية مكونـة مـن (١٠٠٠) فـرد وكانـت عـن أكـثر الأشـياء التـي تثـير غضـب جمهـور المنظمـة عنـد الأزمـات، حـدد المسـتقصون الأشـياء التاليـة التـي تثـير غضبهـم وهـي: عندمـا ترفـض المنظمـة المعنيـة بالأزمـة تحمـل المسـؤولية أو قبـول الخطـأ، عندمـا يمكـن تـلافي الأزمـة بسـهولة، وعندمـا تقـدم الشركـة محـل الأزمـة معلومـات ناقصـة أو غـير صحيحـة وعندمـا تقـدم الشركـة محـل الأزمـة مصلحتهـا عـلى مصلحـة الجماهـير، وظهـر أن (٩٥٪) مـن المسـتجيبين قالـوا أنهـم يشـعرون بالغضـب أكـثر عندمـا تكـذب الشركـة فيـما يخـص الأزمـة عـن الأزمـة نفسـها، وعندمـا سـئل المسـتقصون عـن مـاذا تعنـي لهـم عبـارة " لا تعليـق " التـي تسـتخدمها بعـض المنظـمات عندمـا تواجـه وسـائل الإعـلام عنـد الأزمـة أجـاب (٦٥٪) أنهـا تعنـي لهـم أن الشركـة مذنبـة و(٥٧٪) مـن المسـتجيبين قالـوا إن هـذه العبـارة تعنـي لهـم أن الشركـة إمـا أن ليـس لديهـا معلومـات أو أنهـا تقـدم معلومـات كاذبـة في أثنـاء الأزمـة، وقـال (١٩٪) فقـط مـن المسـتقصيين قالـوا إن هـذه العبـارة تعنـي لهـم أن الشركـة صادقـة ومنفتحـة عـلى الجماهـير، وخلصـت نتائـج الدراسـة إلى أن عبـارة " لا تعليـق" = مذنـب.[١]

وحـول (البيانـات والـردود التـي تصدرهـا إدارة العلاقـات العامـة في مراحـل الأزمـات) جـاءت دراسـة بنويـت (Benoit) حـول خطـاب إصـلاح الصـورة واتصـالات الأزمـة حيـث سـعت الدراسـة إلى اسـتخدام نظريـة خطـاب إصـلاح الصـورة الذهنيـة كنمـوذج لإدارة مواقـف الأزمـات انطلاقـا مـن أهميـة الصـورة لمختلـف المؤسسـات والجهـات وضرورة تحقيـق تلـك الصـورة التـي هـي بالفعـل مـن أهـم أنشـطة العلاقـات العامـة حيـث أكـدت الدراسـات عـلى تلـك الأهميـة خاصـة دورهـا في مواقـف الأزمـات.

قدمـت الدراسـة الاسـتراتيجيات الاتصاليـة الأساسـية التـي اهتمـت بنوعيـة الخطـاب الموجـه إلى الجمهـور وتلـك الاسـتراتيجيات مثلـت إجـراءات اتصـالات

(١) نقلا عن علي الفهيد: مرجع سابق، ص: ١٧٥- ١٧٦

الأزمة ونوعية الخطاب لنظرية إصلاح الصورة الذهنية والتي تلخصت في خمس استراتيجيات شملت الإنكار، تجنب المسئولية التقليل والتهوين من حدة وعنف الحادث العمل على تصحيح الأوضاع الاعتراف وطلب الصفح، أكدت الدراسة على عدة نواحي تتعلق بضرورة الإعداد والتخطيط قبل حدوث الأزمة وأهمية الاتصال بالجمهور الخارجي ومراعاة نوعية الرسائل الموجهة إلى الجمهور ومدى ملاءمتها له، وتفعيل دور العلاقات العامة خلال عملية التخطيط وتنفيذ الإجراءات الاتصالية باعتبار أنها من المهام الأساسية للعلاقات العامة.

ثالثا: الدراسات التي اهتمت بجانب تخطيط العلاقات العامة في إدارة الأزمات:

ثمة دراسات عديدة ركزت على ضرورة التخطيط وعمل الاستراتيجيات المسبقة للأزمات عبر الاهتمام بالعلاقات العامة ومنها دراسة وليم و أولنران (Williams & Olaniran) حول (التطورات في عملية التخطيط للازمات) من خلال استخدام عناصر اتصال المخاطر عند ممارسة إجراءات اتصالات الأزمة، وتهدف الدراسة إلى التحول من القوائم الإرشادية التصحيحية إلى استخدام المداخل النظرية والنماذج الاتصالية والتي يكون للعلاقات العامة دورا بارزا في إعدادها، حيث اهتمت الدراسة بكيفية ممارسة عناصر اتصال المخاطر من جانب مسئولي العلاقات العامة في شركة صغيرة الحجم من زاوية أن الإجراءات المتشابهة في التعامل مع الشركة الصغيرة الحجم تستخدم مع الشركات كبيرة الحجم وكذلك حجم الأضرار الناتجة عنها.

توصلت نتائج الدراسة إلى أهمية التخطيط للازمات، وتطبيق مبادئ وعناصر اتصال المخاطر والذي يأخذ أهميته من زيادة الاعتماد الصناعي على التكنولوجيا الحديثة والتي لها أضرار بيئية وصحية، كما أكدت كذلك على أهمية التخطيط الاستراتيجي المسبق لإدارة الأزمات، والاهتمام بالعلاقات العامة في هذا الشأن وهو ما أوصت به الدراسة من أهمية تطوير أنشطة العلاقات العامة وممارساتها

في ظـل التحـولات التكنولوجيـة والإداريـة المعـاصرة، وتتوافـق نتائـج هـذه الدراسـة مـع دراسـة أخـرى أجراهـا كل مـن بـرون وألسـون (Bronn & Olson) تتمركـز حـول (القـدرات الفكريـة الإسـتراتيجية لمديـري العلاقـات العامـة في الأزمـات) وتهـدف هـذه الدراسـة إلى البحـث في الفكـر الاسـتراتيجي لـدى مديـري العلاقـات العامـة وكيفيـة تكوينـه في موقـف الأزمـة، إضافـة إلى توضيـح عمليـة التحليـل المشـترك والأسـاليب الفنيـة في دراسـة وظيفـة العلاقـات العامـة عنـد صنـع واتخـاذ القـرارات الإسـتراتيجية في حالـة الأزمـات، واسـتخدمت في ذلـك منهـج دراسـة الحالـة لنوعـين مـن المديريـن الممارسـين للعلاقـات العامـة بمحاكـم القطـاع العـام النرويجيـة حيـث اهتمـت بتحليـل أسـاليب الممارسـة ورصدهـا لـدى مديـري العلاقـات العامـة، قدمـت الدراسـة وجهـة النظـر في إمكانيـة أن يكـون مديـر العلاقـات العامـة عضـوا فعـالا في عمليـة اتخـاذ وصنـع القـرار الاسـتراتيجي بالمنظمـة مـن خـلال مشـاركته لـلإدارة العليـا بعـدة مهـام وأنشـطة فعالـة تحقـق أهدفـا المنظمـة، إلى جانـب توافـر مجموعـة صفـات لـدى مديـر العلاقـات العامـة تحمـل معنـي التأمـل والتوقيـع لمـا قـد يحـدث لبيئـة المنظمـة مسـتقبلا بحيـث تمثـل أفـكارا إسـتراتيجية تحقـق أهدافهـا.

أسـفرت الدراسـة عـن مجموعـة مـن النتائـج أهمهـا أن التطـور الإداري وتبنـى الناحيـة الإسـتراتيجية في إدارة الأزمـات مـازال يحتـاج إلى تطويـر، وأن التعامـل مـع الأزمـات اسـتراتيجيا مـن أفضـل الطـرق لنجـاح إدارتهـا وأكـدت كذلـك عـلى ضرورة إشراك مديـري العلاقـات العامـة في إدارة الأزمـات وإكسـابهم المهـارات الإداريـة اللازمـة لذلـك وأوصـت الدراسـة بـضرورة الاهتـمام بتطويـر النـماذج في إدارة الأزمـات والتطبيـق العمـلي لهـا، وتشـارك نتائـج دراسـة أخـرى لمـا توصـل إليـه بـرون وألسـون حيـث أجـرى بـنروس (Penrose) دراسـة في (دور التنبـؤ والتوقـع في التخطيـط للازمـات) ومـدى مسـاهمته في الاسـتجابة السريعـة للازمـة عنـد الحـدوث كـما سـعت الدراسـة إلى التعـرف عـلى المقاييـس المتبعـة في إسـتراتيجية التنبـؤ بوجـود الأزمـة، ومـا إذا كان هـذا التنبـؤ بالأزمـة كفرصـة أو تهديـد يؤثـر عـلى المنظمـة ككل، حيـث اعتمـدت في تحقيـق

تلك الأهداف على منهج المسح واستخدمت أداة الاستبانة في جمع المعلومات من خلال إرسال (٥٠٠) صحيفة إلى (٥٠٠) شركة صناعية، كما تم إجراء اختبارين لأداة الاستبانة فيما يعادل ٤٣ تقريرا بطريقة عشوائية حسب درجة(الموافقة/عدم الموافقة) لثلاثة متغيرات قياسية أولها مدى وجود خطة لإدارة الأزمات وثانيهما الأزمة كتهديد للإدارة العليا وأخيرا الأزمة كفرصة للإدارة العليا.

قامت الدراسة بتحليل التقارير والتعليقات والآراء خلال خمس مراحل لإدارة الأزمة تشمل (التخفيف والتقليل من حدة الأزمة، التخطيط، الاستجابة الاسترجاع وأخيرا مرحلة التجدد وإعادة البناء) أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في فعالية وأهمية التنبؤ والتوقع لوجود أزمة من خلال مراجعة واقع وبيئة المنظمة وما حدث بها من أزمات أو يتوقع حدوث أزمات بها وهذا يساهم في سرعة الاستجابة للازمة عند الحدوث، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأزمة فرصة لتصحيح الأوضاع الخاطئة والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تدفع بالمؤسسات إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للازمات، وأوصت الدراسة أيضا بضرورة حصر المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة وحلها قبل تفاقم شدتها وأيضا فتح قنوات اتصالية مع الجمهور وتبادل الآراء ما بين المنظمة وجمهورها.

وعن أهمية الجانب التخطيطي في إدارة الأزمات وإشراك العلاقات العامة في مراحل الأزمة أجرت مارا (Marra) دراسة حول (خطط اتصالات الأزمة والعوامل التي تفعل من دور العلاقات العامة إدارة الأزمات) وتركز هذه الدراسة على أهمية الدور الإداري في حالة الأزمات وتأثير ثقافة المنظمة الاتصالية وفلسفة الاتصال ومرونته في تفعيل دور العلاقات العامة خلال إدارة الأزمات، كما أنها اهتمت بتحليل العناصر الفنية والعملية في إدارة الأزمات والتي تناولت خطط اتصالات الأزمة ومراكز الاتصالات الأزمة والعلاقات مع وسائل الإعلام، وذلك من خلال التطبيق على مجموعة من الحالات الدراسية لأزمات فعلية مثلت نوعين من المنظمات

أولهـا المنظـمات التـي لديهـا خطـط وفشـلت في إدارة الأزمـات التـي وجهتهـا وهـي (أزمـة يونيـون كاربيـد في بوهبـال، أزمـة وكالـة الفضـاء العالميـة ناسـا، أزمـة جامعـة مـاري لأنـد ومقتـل لاعـب السـلة لـين بـاي) وأمـا النوعيـة الأخـرى مـن المؤسسـات فهـي التـي ليـس لديهـا خطـط وأدارت الأزمـة بنجـاح وتلـك الأزمـات شـملت أزمـة (التايلينـول) بشركـة جونسـون انـد جونسـون وأزمـة ماكدونالـد ومقتـل ٤٠ شـخصا بمطاعـم كاليفورنيـا وسـان يـورو في عـام ١٩٨٤م.

سـعت الدراسـة إلى تطويـر نمـوذج اتصـالي يهتـم بقيـاس معايـير النجـاح في اتصـالات الأزمـة ودور العلاقـات العامـة خلالهـا، حيـث أن هـذا النمـوذج لا يشـترط وجـود خطـة فقـط لنجـاح إدارة الأزمـة وإنمـا هنـاك عـدة نواحـي أخـرى ضروريـة إلى جانـب الخطـة تمثلـت في ضرورة وجـود ثقافـة تنظيميـة اتصاليـة بالمؤسسـة في حالـة الأزمـات وكذلـك حريـة تدفـق الاتصـالات ومرونـة تفنيـد إجراءاتهـا مـن جانـب العلاقـات العامـة.

توصلـت الدراسـة إلى أهميـة العلاقـات ودورهـا الفعـال في مراحـل الأزمـة وان نجـاح إدارة الأزمـة يتوقـف عـلى ثقافـة المنظمـة في الأزمـات وأكـدت كذلـك عـلى أن سـوء الإدارة وضعـف السياسـات والاسـتراتيجيات يعـوق عمـل العلاقـات العامـة عنـد التعامـل مـع الأزمـات حتـى ولـو كانـت عـلى وجـه عاليـة مـن المهـارة كـما توصلـت إلى أن الأبحـاث في مجـال العلاقـات العامـة اهتمـت بالـدور الفنـي والعلاجـي في الاتصـال ولم تعطـي الاهتـمام للجانـب التصـوري والتخطيطـي للازمـات والـذي يهتـم بإعـداد الاسـتراتيجيات قبـل حـدوث الأزمـة، ومـن هـذا المنطلـق أوصـت نتائـج الدراسـة بـضرورة التحـول في ظـل التغـيرات الحاليـة مـن الأسـلوب التقليـدي في إدارة الأزمـات إلى الأسـلوب الاسـتراتيجي والتخطيطـي لاتصـالات الأزمـة وتفعيـل دور العلاقـات العامـة خلالهـا. [١]

(١) نقلا عن السيد السعيد:مرجع سابق، ص: ٦١- ٦٧

رابعــا: الدراســات التــي بحثــت دور العلاقــات العامــة في إدارة أزمــات شركات قطــاع الخدمــات:

مــن هــذه الدراســات تلــك التــي أجراهــا فــؤاده البكــري عــام ١٩٩٩م، ســعى مــن خلالهــا إلى التعــرف عــلى (دور العلاقــات العامــة في شركــة مــصر للطــيران عنــد وقــوع الأزمــات) وذلــك باســتخدام منهــج المســح لــلأدوار التــي تتخــذ في حالــة الأزمــات ومــدى مشــاركة العلاقــات العامــة بالحالــة المدروســة وأســفرت نتائــج الدراســة عــلى أن الإدارة العليــا بشركــة مــصر للطــيران لا تســتند عــلى إجــراءات مســبقة عنــد التعامــل مــع الأزمــات التــي تواجههــا، وأن مهــام العلاقــات العامــة بالمؤسســة تقتــصر عــلى النواحــي التشــغيلية والروتينيــة فقــط، وتلبيــة احتياجــات الإدارة العليــا، كــما خلصــت الدراســة إلى أن الشركــة تعتمــد عــلى أســلوب رد الفعــل العشــوائي في التعامــل مــع الأزمــات دون الاهتــمام بنواحــي التخطيــط والاســتعداد لوقــوع الأزمــات.(١)

وهنــاك دراســة أخــرى أجراهــا كل مــن هيريــرو وبــرات(Herrero & Bratt)، اهتمــت بــ (دراســة الأزمــات التســويقية بقطــاع الســياحة) مــن خــلال مقارنــة الاســتراتيجيات الاتصاليــة في الولايــات المتحــدة الأمريكيــة وأســبانيا، وذلــك بالتطبيــق عــلى مديــري العلاقــات العامــة ومســئولي التســويق والاتصــالات الخارجيــة في عــدد مــن المؤسســات شــملت خطــوط الطــيران وشركات الفنــادق الخطــوط البحريــة القطــارات والســكك الحديديــة الســيارات وشركات النقــل والأتوبيســات، بعينــة منتظمــة لنوعيــة تلــك المؤسســات تعــادل ٢٢١ شركــة اختــيرت مــن ٤٤٣ شركــة بالولايــات المتحــدة مقارنــة بــ ١٧ شركــة اختــيرت مــن ٢٣٥ شركــة بأســبانيا.

اهتــم الباحثــان بتطبيق نموذجهما الاتصالي – الذي يهتــم بالإعداد والتخطيط للأزمات على مديري تلك المؤسسات وتوصلت إلى مجموعة من النتائج توضح الفرق بــين المؤسســات في الولايــات المتحدة وأســبانيا، حيــث الاهتمام البالغ بالمؤسســات في

(١) البكري، فؤاده: (دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لإحدى أزمات مصر للطيران) المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس،١٩٩٩م، ص:٢٢١- ٢٣٩

الولايـات المتحـدة مـن زاويـة دراسـة البيئـة وإدارة القضايـا وإعـداد خطـة لاتصالات الأزمـة وكذلـك المتحـدث الرسـمي وتوحيـد مصـدر المعلومـات وأهميـة التعامـل مـع وسـائل الإعـلام أثنـاء حـدوث الأزمـات، كـما أكـدت الدراسـة عـلى أن كافـة المؤسسـات تهتـم بالاسـتعانة بالمستشـارين الخارجيـين في العلاقـات العامـة عنـد التخطيـط للازمـات وحـصر المخاطـر التـي قـد تواجـه المؤسسـة، وتنفيـذ الإجـراءات الاتصاليـة عنـد حـدوث الأزمـة، وأوصـت نتائـج الدراسـة عـلى أهميـة إعـداد اسـتراتيجيات اتصاليـة معـدة مسـبقا قبـل حـدوث الأزمـة يكـون للعلاقـات العامـة دورا بـارزا في إعدادهـا وكذلـك ضرورة تطويـر تلـك الاسـتراتيجيات بحيـث تتناسـب مـع التطـورات العصريـة والمسـتقبلية.[١]

أمـا ريـلي (Reilly) فقـام بإجـراء دراسـة مسـحية عـلى (٧١) مـن أعضـاء الإدارة العليـا في (٣٥) بنـكا تجاريـا مـن اجـل توضيـح الفاعليـة في إدارة الأزمـة، نتائـج هـذه الدراسـة أعطـت خمسـة أنشـطة أساسـية لإدارة الأزمـة بفعاليـة وهـي الإحسـاس بالمشـكلة التشـخيص، قـرار الاسـتجابة، تعبئـة المـوارد، التنفيـذ، التدفـق الداخـلي و الخارجـي للمعلومـات، كـما أوضحـت الدراسـة وجـود(٥٧) خاصيـة تنظيميـة كمعوقـات أو مزايـا تؤثـر عـلى فعاليـة إدارة الأزمـة، مـن أهـم المزايـا التـي يمكـن توفيرهـا كـما بينتهـا الدراسـة مـا يـلي: سرعـة رد الفعـل، القـدرة عـلى اتخـاذ قـرار سريـع، الإدارة الجيـدة، الاتصـال الجيـد، العلاقـات الحسـنة مـع العمـلاء والخـبرة السـابقة في الأزمـات، ومـن أهـم معوقـات إدارة الأزمـات كـما أوضحتهـا الدراسـة مـا يـلي: الاتصـالات غـير الكافيـة، عـدم الرغبـة في اتخـاذ موقـف أو التأخـير فيـه، وعـدم معرفـة كيفيـة التـصرف مـع الإعـلام.[٢]

- المحـور الثـاني: دراسـات تناولـت دور العلاقـات العامـة في التعامـل مـع الأزمـات مـن خـلال منهـج (دراسـة الحالـة):

أورد السـيد السـعيد عـددا من هذه الدراسـات مـن أشهرها(دراسـة جيليبيو GUILLEGBEAU 1989م) والتـي اهتمـت بالتعـرف عـلى الـدور الـذي يقـوم

(١) نقلا عن السيد السعيد: مرجع سابق، ص: ٦٢

(٢) نقلا عن علي الفهيد: مرجع سابق، ص: ١٧٦

بـه مسـئولو العلاقـات العامـة في إدارة الأزمـات مـن خـلال التطبيـق عـلى حالـة دراسـية اسـتهدفت حـادث مقتـل أحـد الموظفـين بإحـدى الجامعـات الأمريكيـة، حيـث اتخـذت عـدة إجـراءات اتصاليـة والعلاقـات العامـة إلى جانـب المسـئولين في الإدارة العليـا، وذلـك مـن خـلال ثلاثـة مسـتويات الأول: في جمـع المعلومـات عـن الحـادث ومعرفـة طبيعتـه وتداعياتـه وأسـبابه، أمـا المسـتوى الثـاني: يعنـي بالتعامـل مـع الجمهـور الداخـلي مـن حيـث أخبـاره بالحـادث وتوزيعهـا في أماكـن مختلفـة وكذلـك تحديـد المتحـدث الرسـمي وكان مديـر العلاقـات العامـة ثـم التعامـل مـع الجمهـور الخارجـي مـن اسر الضحايـا ووسـائل الإعـلام والـذي يمثـل المسـتوى الثالـث مـن إدارة الأزمـة وقـد تـم الاتصـال بـأسرة القتيـل، وصرف التعويضـات وعقـد مؤتمـر الإعلاميـين لعـرض مـا اتخـذه مـن إجـراءات لمنـع انتشـار الشـائعات وفي نفـس الوقـت قدمـت الجامعـة اعتـذارا عـن مـا حـدث وانـه شيء دارج يحـدث في أي مـكان.

خلصـت الدراسـة إلى فعاليـة الطريقـة التـي أديـرت بهـا الأزمـة وأكـدت عـلى أهميـة التعامـل مـع الحـدث فـور وقوعـه والتعامـل مـع الجمهـور الداخـلي والخارجـي وأسر الضحايـا ووسـائل الإعـلام وذلـك في خطـوط متوازيـة والتـي تعتـبر معيـار نجـاح إدارة الأزمـة وكسـب التأييـد والمشـاركة مـن كافـة تلـك الجهـات.

ومـن دراسـات الحالـة التـي أوردهـا أيضـا (دراسـة مارتينـلا وبريجـز Martinelli &Briggs) والتـي اهتمـت بدراسـة الاسـتراتيجيات المسـتخدمة في إدارة الأزمـات ومـدى تناولهـا مـن جانـب المؤسسـة حيـث سـعت إلى تحقيـق أوجـه التكامـل مـا بـين العلاقـات العامـة والاسـتجابات القانونيـة في موقـف الأزمـة مـن خـلال التطبيـق عـلى حالـة دراسـية تمثلـت بدراسـة حالـة لازمـة، وذلـك عندمـا وجـه إليهـا اتهامـا عـام ١٩٩٦م بـأن منتجاتهـا بهـا عـدوى نتيجـة البكتيريـا أدت إلى إصابتهـا وتلويثهـا لمصـادر الطاقـة، مـما اثـر عـلى الصحـة العامـة وإحداثهـا لخلـل في النواحـي الأمنيـة، وتـم تحليـل الموضوعـات المنشـورة بالصحـف في الفـترة مـن ٣٠ أكتوبـر حتـى ٣١ ديسـمبر ١٩٩٦م، والتـي تناولـت نواحـي الاسـتجابة للازمـة مـن جانـب المتحدثـين الرسـميين وذلـك مـن خـلال تقسـيم الفـترة التحليليـة إلى ثـلاث مراحـل شـملت إدارة الأزمـة

- أولهـا: في مرحلـة الأيـام المبكـرة وهـي تمثـل بدايـة الأزمـة واكتشـاف وظهـور الحـالات المرضيـة.
- وثانيهـما: مرحلـة الأيـام الوسـطى وهـي مرحلـة تصاعـد الأزمـة والتـي تمثـل أسـوا المراحـل.
- وأخـيرا: مرحلـة الأيـام الأخـيرة وهـي قيـام الشركـة بعـرض النواحـي التصحيحيـة وإعلانهـا بالصحـف أنهـا تسـتخدم تكنولوجيـا حديثـة في البسـترة المضيئـة وكذلـك إعـادة المنتجـات إلى الأرفـف وجمعهـا مـن الأسـواق توصلـت الدراسـة إلى مجموعـة مـن النتائـج تؤكـد أهميـة إسـتراتيجية العلاقـات العامـة في التعامـل مـع الأزمـات حيـث خلصت إلى تغلـب إسـتراتيجية العلاقـات العامـة عـلى الاسـتراتيجيات الأخـرى القانونيـة، والمختلطـة، وإسـتراتيجية التحـول والأبعـاد، وذلـك مـن خـلال دورهـا في التصـدي للاتهامـات وفي تصحيـح الصـورة، وفي نفـس الوقـت أكـدت الدراسـة عـلى أهميـة وفاعليـة إدارة الأزمـة وعـدم الوقـوع في الأخطـاء.

ومـما ذكـر أيضـا دراسـة حالـة أجراهـا (فريـد ١٩٩٥م) لتقييـم كفـاءة الاتصـالات في إدارة الأزمـة واهتمـت بقيـاس الـدور الاتصـالي الجهـاز العلاقـات العامـة عنـد حـدوث الأزمـة ورصـد وتحليـل الأنشـطة الاتصاليـة التـي قامـت بهـا المؤسسـة مـن خـلال اسـتخدام دراسـة الحالـة لازمـة تعرضـت لهـا الشركـة العربيـة للأجهـزة الالكترونيـة عندمـا شـب حريـق هائـل بهـا أدى إلى خسـائر ونتائـج وأبعـاد مختلفـة تناولتهـا الصحـف بوجهـات نظـر متعـددة، اهتمـت الدراسـة بتحليـل مضمـون الصحـف التـي تناولـت الأزمـة باسـتخدام طـرق التحليـل الكيفـي لمحتـوى الرسـائل الإعلاميـة للحالـة المدروسـة مـن خـلال خمـس مراحـل أساسـية تمثـل مراحـل إدارة الأزمـة وهـي مرحلـة اكتشـاف إشـارات الإنـذار المبكـر، الاسـتعداد والوقايـة احتـواء الأضرار والحـد منهـا، اسـتعادة النشـاط، وأخـيرا مرحلـة التعلـم.

خلصـت الدراسـة إلى عـدم اهتـمام المؤسسـة وجهـاز العلاقـات العامـة بهـا بتطويـر خطـة لاتصالات الأزمـة وعـدم الاهتـمام بدراسـة المخاطـر التـي قـد تواجههـا، وبالرغـم مـن ذلـك فقـد أديـرت الأزمـة بنجـاح عنـد حدوثهـا وذلـك في مرحلتـي احتـواء الأضرار، واسـتعادة النشـاط حيـث اهتمـت إدارة العلاقـات العامـة فيهـا بالاتصـال مـع وسـائل الإعـلام ومراعـاة نوعيـة الخطـاب الإعلامـي والرسـالة الاتصاليـة وتناسـبها مـع فئـة الجمهـور المقدمـة لـه وكذلـك إعـداد البيانـات الصحفيـة لوسـائل الإعـلام، إلى جانـب المهـارة والخـبرة والقـدرة الذاتيـة لـدى مسـئولي العلاقـات العامـة داخـل الشركـة. [١]

كـما أورد عـلى الفهيـد عـددا مـن دراسـات الحالـة في إدارة الأزمـة مـن منظـور العلاقـات العامـة، ومنهـا دراسـة (روبرسـتون Robertson) حيـث قـام بدراسـة أزمـة شركـة بنزويـل (Pennzoil) مـن منظـور العلاقـات العامـة ودورهـا في التغلـب عـلى الأزمـة، وخلاصـة الأزمـة التـي تعرضـت لهـا الشركـة انـه في بدايـة السـنة الجديـدة مـن عـام ١٩٨٤م،حيـث كانـت شركـة بنزويـل قـد أنهـت أكـبر صفقـة بالتاريـخ بشرائهـا شركـة جيتـي أويـل (Getty Oil) والـذي سـيجعلها الأولى في الترتيـب بـين شركات النفـط، ولكـن قبـل أن تتـم إجـراءات الصفقـة قامـت شركـة تيكسـكو (Texaco) وبـدون علـم شركـة بنزويـل بـشراء شركـة جيتـي أويـل.

قامـت شركـة بنزويـل بمقاضـاة شركـة تيكسـكو في المحاكـم الأمريكيـة، وبعـد صراع عنيـف في المحاكـم بـين الشركتـين، حكمـت محكمـة تكسـاس لصالـح شركـة بنزويـل بتعويـض وقـدره (١١,١١) بليـون دولار تدفعـه شركـة تيكسـكو والـذي يعـد أكـبر تعويـض دفـع في التاريـخ، وخـارج المحكمـة وافقـت شركـة بنزويـل عـلى تسـوية وديـة تدفـع بموجبهـا شركـة تيكسـكو لهـا (٣) بليـون دولار نقـدا.

هذه الدراسـة توجهت إلى دراسـة الكيفية التي تمت بها اتصالات الشركة مع الجمهور منذ بداية المشكلة حتى بعد انتهاء المشكلة بفترة طويلة وخرجت بنتيجة أن

---

(١) السعيد، السيد: مرجع سابق، ص: ٥٥ - ٦٠

العلاقات العامة في شركة بنزويل كان لها الدور الرئيسي في الفوز بالقضية ليس فقط أمام محكمة الولاية ولكن أيضا أمام محكمة الرأي العام.

وخلصت الدراسة إلى أن العلاقات الجيدة يجب أن تتم مع وسائل الإعلام ومع الجمهور الخارجي قبل حدوث الأزمة بفترة وليس أثنائها حتى تنجح في كسب وتأييد تلك الجماهير.

ومن دراسات الحالة أيضا تلك التي أجرتها (مارا Mara) حيث قامت بدراسة متعمقة على شركة آي تي أند تي (AT&T) وجامعة ماري لاند (Maryland) للتعرف على المتغيرات التي أثرت بسلوكهما، والبيانات المستخلصة من هذه الدراسة سمحت ببناء نموذج تنبؤي للعلاقات العامة في الأزمة لقياس المتغيرات التي أدت إلى نجاح العلاقات العامة في إدارة الأزمة، هذا النموذج يقوم على قياس قوة العلاقات بين المنظمة وجماهيرها المعنية كمقياس لنجاح إدارة الأزمة واتصالات الأزمة.

وحددت مارا في نموذجها المقترح ستة متغيرات تؤثر على مدى نجاح العلاقات العامة في الأزمة، وهذه المتغيرات هي: اتصالات المخاطرة، اتصالات الأزمة العلاقات قبل الأزمة، التدريب على اتصالات الأزمة، إيديولوجية اتصالات المنظمة واستقلالية القائمين على العلاقات العامة في المنظمة.

وبيانات هذه الدراسة أظهرت مدى أهمية العلاقات العام لإدارة الأزمة، وأهميتها كذلك على المستوى العام للمنظمة فيما يتعلق بمجابهة المنظمة للازمة، وخلصت هذه الدراسة ولأول مرة في تطوير نظرية للعلاقات العامة في الأزمة.[١]

- مناقشة الدراسات السابقة وبيان موقف الدراسة الحالية:

يتضح من العرض السابق وجود تراكم علمي هائل في مجال إدارة الأزمة وهي عبارة عن دراسات وصفية استعانت بعدد من الوسائل والأساليب البحثية كان

(١) الفهيد، علي: مرجع سابق، ص: ١٧٠ - ١٧٤

أكثرها استخداما أسلوب المسح، ومنهج دراسة الحالة، وبشكل خاص تلك الدراسات التي تناولت دور المنظمة والعلاقات العامة بها ومدة مشاركتها في إدارة الأزمات التي وقعت بها واستخدمت أدوات بحثية متعددة شملت المقابلات المتعمقة، والاستبيانات الموزعة على الأشخاص ذوي العلاقة، وتم الاستعانة بهذه الأدوات البحثية في هذه الدراسات للكشف عن نواحي الاستعداد والتخطيط للأزمات قبل حدوثها وبتطوير استراتيجيات اتصالية وإدارية تسهم في تفعيل دور العلاقات العامة في إدارة الأزمة.

ومما سبق عرضه من الدراسات السابقة يتضح أن هناك نوعين من الاتجاهات التي تناولت مجال الأزمات في سياق العلاقات العامة والاتصال تمثل الجانب الأول في التعرف على الدور العلاجي والتحليلي للعلاقات العامة ومدى مساهمتها في إدارة الأزمة، وذلك باستخدام دراسة الحالة لأزمة معينه وتحليل ما اتخذته المؤسسة من إجراءات في معالجتها، في حين تمثل الجانب الآخر في الدراسات التي تناولت النواحي الإستراتيجية في حالة التخطيط لإدارة الأزمات والتعرف على مدى اهتمام المؤسسات والعلاقات العامة بها بالعمل وفق استراتيجيات وخطط متفق عليها لإدارة الأزمة.

وأسفرت نتائج أغلب تلك الدراسات عن قضايا هامة ونتائج فعالة تؤكد أهمية التعامل مع الأزمات فور وقوعها، والاستعداد لها بخطة معدة قبل حدوثها، وعلى أهمية التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمات، وإشراك كافة التخصصات في إدارة الأزمة ومتابعتها إضافة إلى ضرورة أن يكون للمؤسسة ثقافة تنظيمية فعالة تسعى إلى التطوير والتحديث والتخطيط لما يحدث من أزمات مستقبلا وتفعيل دور العلاقات العامة في هذا الشأن.

كما بينت الدراسات السابقة أن الأزمة تزيد من فحص وسائل الإعلام حيال المنظمات التي وقعت فيها الأزمات، وأظهرت أهمية وضرورة بناء علاقات جيدة معها ومع الجماهير المعنية بالمنظمة قبل وقوع الأزمة بفترة طويلة وليس في أثناء حدوثها.

ومـن القضايـا التـي أكـدت عليهـا الدراسـات السـابقة مـدى أهميـة توافـر الصلاحيـات والسـلطات لرجـال العلاقـات العامـة للقيـام بواجباتهـم كـما يجـب عنـد وقـوع الأزمـات في منظماتهـم.

وتتفــق هــذه الدراســة مــع معظــم الدراســات الســابقة في اســتهدافها للعلاقـات العامـة في الأزمـات مـن حيـث الأسـس النظريـة والتطبيقيـة لأنشـطتها، إلا أنهـا تختلـف عنهـا في أنهـا وضعـت أنشـطة العلاقـات العامـة حيـز التطبيـق مـن خـلال قيـاس جهـود العلاقـات العامـة لمعرفـة أثـر هـذه الجهـود في الحـد مـن تأثـير أو منـع الأزمـة في، ومـدى ممارسـة جهـات العلاقـات العامـة في عينـة الدراسـة لأنشـطتها تجـاه الأزمـات، ومـن ثـم التوصـل إلى نتائـج تسـاعد عـلى رفـع كفـاءة وتأهيـل مسـتوى العلاقـات العامـة وممارسـيها في إدارة ومواجهـة الأزمـات.

الباب الثاني
نتائج الدراسة الميدانية

- الفصل الرابع: إجراءات الدراسـة الميدانية.

الفصل الرابع
إجراءات الدراسة الميدانية

- المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية وسمات عينتها.
- المبحث الثاني: الإجراءات التي اتخذتها الشركات عينة الدراسة لمواجهة الأزمات التي مرت بها.
- المبحث الثالث: مدى استعداد العلاقات العامة في شركات العينة بالتعامل مع الأزمات.
- المبحث الرابع: أهم النتائج والتوصيات.

المبحث الأول
إجراءات الدراسة الميدانية وسمات عينتها

أولا:إجراءات الدراسة الميدانية:

سعت هذه الدراسة في جانبها الميداني إلى معرفة دور العلاقات العامة في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ومشاركتها في التعامل مع أزمات منظماتها، والمعوقات التي تحول دون هذه المشاركة، ومدى استعداداتها في المراحل المختلفة للأزمة، وأساليبها في التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات.

وفي ظل أهداف هذه الدراسة فقد عمل الباحث على تحقيقها من خلال مجموعة من تساؤلات تمت الإجابة عليها في الجانب الميداني، وهذه الأسئلة هي:

١. ما مدى مشاركة العلاقات العامة في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في إدارة الأزمة إدارة الأزمات؟

٢. ما مدى توافر الإمكانات البشرية والمادية والتنظيمية الملائمة لإدارة العلاقات العامة عند مواجهتها للأزمات؟

٣. ما النشاطات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في مرحلة (قبل وقوع الأزمة "الاستعداد")؟

٤. ما النشاطات الأساسية التي تتخذها إدارة العلاقات العامة في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في مرحلة (عند حدوث الأزمة "الاتصال")؟

٥. ما النشاطات الأساسية التي تتخذها إدارة العلاقات العامة في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية في مرحلة (بعد زوال الأزمة "المتابعة والتقييم")؟

٦. ما أهم المعوقات التي تحول دون قيام إدارات العلاقات العامة في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمهامها لمواجهة الأزمات؟

٧. ما نوع البيانات والردود التي تصدر عن إدارة العلاقات العامة لوسائل الإعلام عند تغطيتها لتداعيات الأزمة؟

ولإنجاز هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها اعتمد الباحث على أحد المناهج الأساسية في الدراسات الوصفية وهو المنهج المسحي الذي يهدف إلى "جمع المعلومات من مفردات مجتمع الدراسة، من أجل التعرف على الوضع الراهن لذلك المجتمع في ضوء متغير بحثي أو أكثر"[١]، ونظرا لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية، عمد إليه الباحث من أجل الحصول على معلومات كافية ودقيقة لواقع العلاقات العامة في منظمات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وأساليب مشاركة عينة الدراسة في التعامل مع هذه الأزمات، ثم قام بتصنيف المعلومات وتحليل بياناتها، ووصف تكراراتها، للوصول إلى نتائج تتخذ كمؤشرات لمعالجة مشكلة الدراسة.

١.مجتمع الدراسة وعينتها:

نظرا لأن إدارة الأزمات تتطلب إمكانات مادية وبشرية وتنظيمية عالية أدى ذلك إلى قصر مجتمع الدراسة على أكبر منظمات وشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض البالغ عددها (٤٤٢) شركة، وفقا لتصنيف دليل النخبة والدرجة الممتازة الصادرة عن الغرفة التجارية والصناعية بمدينة الرياض لعام ٢٠٠٨م.[٢]

---

(١) الحيزان، محمد، عبدالعزيز:(البحوث الإعلامية، أسسها، أساليبها، مجالاتها)الرياض، دار سفير للطباعة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤م، ص: ٩٢

(٢) انظر: دليل الدرجة الممتازة، الغرفة التجارية الصناعية بمدينة الرياض، الإدارة العامة للمشتركين، مركز الدرجة الممتازة، إصدار ٢٠٠٨م

ولصعوبة دراسة كافة مفردات مجتمع الدراسة وتوزيع صحيفة الاستبانة على مسئولي العلاقات العامة فيها، لجأ الباحث بعد حصر مجتمع البحث إلى اختيار عينة عشوائية تمثل ما نسبته (١٥٪) من إجمالي هذا المجتمع بما يعادل (٦٦) شركة تم اختيارها وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة باستخدام جدول الأرقام العشوائية، وذلك لأن هذا الأسلوب أنجع الأساليب في تمثيل مجتمع الدراسة نظرا لأنه يتيح لكل مفردة من مفردات المجتمع فرصة اختيارها ضمن مفردات العينة.

بعد قيام الباحث بإجراء سحب العينة ظهر وجود (٣) شركات ضمن الشركات المختارة عشوائيا ذات إدارة أجنبية كاملة يتعذر على الباحث تسليم أداة الدراسة لهم والحصول على الإجابات، وقد تم استبعاد هذه الشركات، والقيام مرة أخرى بالسحب من جدول الأرقام العشوائية واختيار بديل عنها، ظهر بعد الاختيار وجود شركة واحدة تم رفضها لنفس السبب السابق ومن ثم تمت إعادتها واختيار بديل لها عشوائيا.

بعد الوصول إلى العدد المقرر لمفردات العينة وعددها (٦٦) شركة، قام الباحث بتصنيف هذه الشركات حسب الموقع المكاني في مدينة الرياض (الشمال - الجنوب - الشرق - الغرب - الوسط) ووضعها في جداول منفصلة تحتوي على (اسم الشركة وجنسيتها ونشاطها وهواتفها وموقعها)، حتى يسهل على الباحث الوصول إليها.

٢. أداة البحث وأهم ما تضمنته من محاور:

للحصول على المعلومات من عينة الدراسة، ولتحليل وتفسير متغيرات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قام الباحث بالاعتماد على أداة "الاستبانة" نظرا لما تتمتع به هذه الأداة من خصوصية تمنح إجابات صريحة من قبل العينة موضع الدراسة، حتى يمكن التعرف على واقع جهود العلاقات العامة في منظمات وشركات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

وقد قام الباحث بتوجيه أداة الاستبانة إلى مسئولي العلاقات العامة في هذه الشركات وتضمنت عددا من الأسئلة تم بناؤها وفق مقياس ليكرت الخماسي، إضافة إلى عدد من التساؤلات المغلقة ذات الخيارات المتعددة[1]، والمحاور التي اشتملت عليها الاستبانة هي ما يلي:

- المحور الأول: يقيس مدى مشاركة العلاقات العامة في إدارة أزمة الشركة.
- المحور الثاني: يقيس الأسباب التي تمنع مشاركة العلاقات العامة في إدارة أزمة الشركة.
- المحور الثالث: يهدف إلى التعرف على النشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة (عند حدوث الأزمة).
- المحور الرابع: يهدف إلى التعرف على النشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة (بعد زوال الأزمة).
- المحور الخامس: يكشف عن النشاطات والاستعدادات التي تقوم بها العلاقات العامة(قبل حدوث الأزمة).
- المحور السادس: يهدف إلى التعرف على مدى وجود أنشطة وأدوات مواجهة الأزمات لدى العلاقات العامة.
- المحور السابع: يقيس مدى وجود بعض المعتقدات لدى الشركة تجاه الأزمات.
- المحور الثامن: يهدف إلى التعرف على المشاكل والمعوقات التي تحد من قدرة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة.

---

(١) انظر إلى الملحق.

- المحـور التاسـع: يهـدف إلى الكشـف عـن أسـاليب تعامـل العلاقـات العامـة مـع وسـائل الإعـلام عنـد حـدوث الأزمـة.
- المحـور العـاشر: يتضمـن المعلومـات الديموغرافيـة للمجيـب عـن الإسـتنبانة، والمسـمى الرسـمي لإدارتـه وارتباطهـا الاداري.

٣. إجراءات الصدق:

يقصـد بقيـاس درجـة الصـدق في أداة جمـع المعلومـات هـو مـدى قـدرة هـذه الأداة عـلى قيـاس مـا صممـت لأجلـه[١].

كـما يـراد منهـا " شـمول الاسـتمارة لـكل العنـاصر التـي يجـب أن تدخـل في التحليـل مـن ناحيـة، ووضـوح فقراتهـا ومفرداتهـا مـن ناحيـة ثانيـة، بحيـث تكـون مفهومـة لـكل مـن يسـتخدمها "[٢]

وقـد قـام الباحـث بالتحقـق مـن درجـة صـدق وسـيلة القيـاس (الاسـتبانة) مـن خـلال النواحـي التاليـة:

أ. الصدق الظاهري:

قـام الباحـث بالاعتـماد عـلى دراسـة سـابقة بسـبب التقـارب بينهـا وبـين الدراسـة الحاليـة، حيـث توجهـت إلى التعـرف عـلى جهـود العلاقـات العامـة في التعامـل مـع الأزمـات لـدى الجهـات الحكوميـة[٣]، وقـد اسـتفاد الباحـث منهـا في تطويـر وتحسـين مسـتوى أداة دراسـته.

للتحقـق مـن مدى فاعلية الاسـتبانة في تحقيق أهداف الدراسـة وقدرتها على الإجابة على تسـاؤلاتها، ومدى شـمول أبعادها ووضوح فقراتها، قام الباحث بعرضها

---

(١) الحيزان، محمد: مرجع سابق، ص: ٦٧

(٢) عبيدات،ذوقان،وآخرون: (البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه)، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة السادسة،٢٠٠١م، ص: ٩٨

(٣) الفهيد، علي، مرجع سابق

على عدد من المحكمين الأكاديميين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية[1]، وقد أفاد المحكمون بعدة ملحوظات وتعديلات، تم الأخذ بها لزيادة فاعلية الاستبانة وفقا لتوجيهات المشرف ومن ثم صياغتها في صورتها النهائية.

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صيغتها النهائية باشر الباحث بتوزيعها على مسئولي العلاقات العامة أو من يضطلعون بمهام إدارتها إما عن طريق المناولة الشخصية أو إرسالها عبر البريد الاليكتروني نزولا عند رغبة البعض، وقد استغرق الجانب الميداني وفترة جمع البيانات مدة شهرين وثلاثة وعشرون يوما من (٧/٢٥ إلى ١٤٣٠/١٠/١٨هـ)، وقد بلغ إجمالي ما قام الباحث بتوزيعه على مسئولي العلاقات العامة في شركات عينة الدراسة (٦٦) استبانة، تم استعادة (٥٥)، حيث تعذر توزيع (٣) استبانات بسبب رفض مسئولي العلاقات العامة استلامها أو بحجة عدم قدرتهم على الإجابة عليها نظرا لوجود تعميم إداري يمنعهم من ذلك، إضافة إلى أنه تعذر توزيع استبانتين لعدم وجود علاقات عامة فيها، كما لم يستطع الباحث من استرداد استبانتين على الرغم من محاولاته المتكررة لإعادتها، وكذلك استبعدت (٤) استبانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وذلك لعدم إكمال المبحوثين للأسئلة، ويقدر العائد النهائي من الاستبانات الموجهة للشركات وعددها (٥٥) تمثل ما نسبته (١٢٪) من مجتمع الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي

بعد التحقق من الصدق الظاهري للأداة، قام الباحث بالتأكد من صدق الإتساق الداخلي عن طريق حساب معامل بيرسون للارتباط من خلال عدد من المحاور، حيث يتضح من الجدول (١) إلى (٩) أن كل فقرة من فقرات الاستبانة ترتبط ارتباطا دالا إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور، فيما عدا الفقرة رقم (٣) في الجدول التاسع، وهذا يدل على ارتفاع درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

---

(١) قام الباحث بعرض استبانته بغرض تحكيمها على عدد من أعضاء هيئة التدريس في قسم الإعلام وهم: الدكتور عبدالله الحقيل الأستاذ المشارك في قسم الإعلام، والدكتور عبدالله التويم الأستاذ المشارك في قسم الإعلام، والدكتور عبدالحافظ بن عواجي صلوي الأستاذ المساعد ورئيس قسم الإعلام

١-١ محور الجهات المشاركة في إدارة أزمات الشركة

جدول رقم (١)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٦٦**	٣	٠,٧٤**
٢	٠,٦٤**	٤	٠,٨١**

يلاحـظ ** دال عند مسـتوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

١-٢ محور مدى قيام العلاقات العامة بالنشاطات عند حدوث الأزمة

جدول رقم (٢)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٦٥**	٤	٠,٧٧**
٢	٠,٧٥**	٥	٠,٨٢**
٣	٠,٦٥**	٦	٠,٧٨**

يلاحـظ ** دال عند مسـتوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

١-٣ محور مدى قيام العلاقات العامة بالنشاطات بعد زوال الأزمة.

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٦	٤	**٠,٨٦
٢	**٠,٨٥	٥	**٠,٥٨
٣	**٠,٨٤	-	-

يلاحـظ ** دال عند مسـتوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

١-٤ محور مدى قيام العلاقات العامة بالاستعداد قبل وقوع الأزمة.

جدول رقم (٤)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٣	٦	**٠,٦٤
٢	**٠,٧٩	٧	**٠,٧٠
٣	**٠,٧٤	٨	**٠,٨٤
٤	**٠,٨٦	٩	**٠,٨٢
٥	**٠,٦٢	-	-

يلاحـظ ** دال عند مسـتوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

١-٥ محور مدى توافر النشاطات لدى العلاقات العامة في مجال مواجهة الأزمات

جدول رقم (٥)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٨٢**	٤	٠,٧٩**
٢	٠,٨٢**	٥	٠,٨٣**
٣	٠,٨٥**	٦	٠,٧٩**

يلاحـظ ** دال عند مسـتوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

١-٦ محور مدى وجود المعتقدات في الشركة تجاه الأزمات

جدول رقم (٦)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرات	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٧٠**	٥	٠,٦٣**
٢	٠,٤٣**	٦	٠,٧٦**
٣	٠,٥٦**	٧	٠,٧١**
٤	٠,٦٥**	٨	٠,٦٧**

يلاحـظ ** دال عند مسـتوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

١-٧ محور مدى وجود عوائق تمنع العلاقات العامة من التعامل مع الأزمة

جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٨١**	٥	٠,٨٦**
٢	٠,٨٤**	٦	٠,٨٦**
٣	٠,٨٩**	٧	٠,٨٩**
٤	٠,٩٢**	٨	٠,٨٩**

يلاحـظ ** دال عند مسـتوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

١-٨ محور مدى تنظيم الشركة لفعاليات ذات علاقة بالأزمات تشارك فيها العلاقات العامة

جدول رقم (٨)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٨٦**	٣	٠,٨٨**
٢	٠,٩٢**	٤	٠,٨٩**

يلاحـظ ** دال عند مسـتوى الدلالة ٠,٠١ فأقل.

٩-١ محور مدى الموافقة على أساليب التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات

جدول رقم (٩)

معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	٠,٦٣**	٤	٠,٦٦**
٢	٠,٤١**	٥	٠,٦١**
٣	٠,٣١*	٦	٠,٥٦**

يلاحظ * دال عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل

يلاحظ ** دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

٤. إجراءات الثبات

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) وضمان ثبات التحليل، استخدم الباحث معامل "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha " لبعض الأسئلة التي يمكن تطبيق هذا المقياس عليها، حيث طبق هذا المقياس على جميع المحاور التي ذكرت في قياس الاتساق الداخلي، ويتضح من الجدول رقم (١٠) أن معامل الثبات العام للمحاور بلغت درجة عالية (٠,٩٣)، وهذا يدل على ثبات المقياس وصدقه الظاهري، وتعد هذه النتائج مقبولة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق النتائج من خلال هذه الدراسة.

جدول رقم (١٠)

معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

محاور الإستبانة	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
محور مدى مشاركة عدد من الجهات في إدارة أزمات الشركة	٤	٠,٧٢
محور مدى قيام العلاقات العامة بالنشاطات عند حدوث الأزمة	٦	٠,٨٢
محور مدى قيام العلاقات العامة بالنشاطات بعد زوال الأزمة	٥	٠,٨١
محور مدى قيام العلاقات العامة بالاستعداد قبل وقوع الأزمة	٩	٠,٨٩
محور مدى توافر النشاطات لدى العلاقات العامة في مجال مواجهة الأزمات	٦	٠,٩٠
محور مدى وجود المعتقدات في الشركة تجاه الأزمات	٨	٠,٧٩
محور مدى وجود عوائق تمنع العلاقات العامة من التعامل مع الأزمة	٨	٠,٩٥
محور مدى تنظيم الشركة لفعاليات ذات علاقة بالأزمات تشارك فيها العلاقات العامة	٤	٠,٩١
محور مدى الموافقة على أساليب التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات	٦	٠,٨١
معامل الثبات العام	٥٦	٠,٩٣

٥. المعالجات الإحصائية لنتائج الدراسة:

بعد انتهاء الباحث من جمع استبانات الدراسة قام بتحليل المعلومات ومعالجة البيانات واستخراج النتائج بعد تفريغ البيانات وترميزها في الحاسب الآلي، بالاعتماد على برنامج (SPSS) في عمليات المعالجة والتحليل واستخراج النتائج، التي استغرقت مدة ثلاثة أسابيع لإظهارها، وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

أ. بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، تم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة،كما تم حساب المدى(٥-١=٤)، وتقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(٤/٥= ٠,٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من ١,٠٠ وحتى ١,٨٠ يمثل (لا تشارك مطلقاً / أبداً / لا نقوم / لا نشارك / غير موافق بشدة) نحو كل فقرة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٨٠ وحتى ٢,٦٠ يمثل (تشارك بدرجة قليلة / نادراً / غير موافق) نحو كل فقرة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٢,٦١ وحتى ٣,٤٠ يمثل (تشارك بدرجة متوسطة / أحياناً / إلى حد ما / ليس لي رأي) نحو كل فقرة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٣,٤١ وحتى ٤,٢٠ يمثل (تشارك بدرجة كبيرة / غالباً / كثيراً / إلى حد كبير/ موافق) نحو كل فقرة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ٤,٢١ وحتى ٥,٠٠ يمثل (تشارك بدرجة كبيرة جداً / دائماً / كثيراً جداً / إلى حد كبير جداً / موافق بشدة) نحو كل فقرة باختلاف المحور المراد قياسه.

ب. استخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والنسب المئوية لجميع أسئلة الاستبانة.

ت. استخدام حساب معامل الارتباط (بيرسون Pearson Correlation Coefficient) بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، لتقدير الاتساق الداخلي للاستبانة.

ث. استخدام معامل (ألفا كرونباخ Alpha Cronbach) لقياس ثبات محاور الاستبانة.

ج. استخدام حساب المتوسط الحسابي لبعض أسئلة الدراسة.

ثانيا: السمات العامة لعينة الدراسة

١. نوع نشاط الشركة:

تم حصر مجتمع الدراسة في أكبر شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض والبالغ عددها (٤٤٢) شركة، وفق التصنيف الصادر من دليل الدرجة الممتازة في الغرفة التجارية الصناعية بمدينة الرياض، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع ما نسبته (١٥٪)، حيث ظهرت شركات العينة موضع الدراسة (٦٦) شركة، وبعد استرداد جميع الاستبانات وفحصها تم إجراء الدراسة على (٥٥) شركة، احتلت فيها الشركات التجارية وعددها (٣٦) شركة المرتبة الأولى بنسبة (٦٥,٤٪)، بينما تلتها شركات التصنيع بنسبة (١٨,١٪)، ومن ثم الشركات ذات التوجه الخدمي والمصرفي بنسبة (١٦,٣٪).

والجدول التالي يوضح توزيع الشركات وفق نشاطها الإقتصادي:

جدول رقم (١١)

أنشطة الشركات

نوع النشاط	العدد	النسبة (٪)
الشركات التجارية	٣٦	٦٥,٤٪
الشركات الصناعية	١٠	١٨,١٪
الشركات الخدمية والمصرفية	٩	١٦,٣٪
الإجمالي	٥٥	١٠٠٪

٢. مسمى الإدارة التي تمارس مهام العلاقات العامة:

يتضح من نتائج الجدول رقم (١٢) أن (٢٠,٠٪) من شركات عينة الدراسة يقع المسمى الرسمي للعلاقات العامة فيها ضمن مسمى إدارة العلاقات العامة، بينما تأتي (١٠) شركات تمثل ما نسبته (١٨,٢٪) يقع مسماها ضمن العلاقات العامة والإعلام، في حين أن (١٤,٥٪) من شركات العينة تكون ضمن إدارة التسويق، ونسبة مماثله ضمن خدمات العملاء، يأتي بعد ذلك (١٢,٧٪) من الشركات وعددها (٧) لدى جهات ذات علاقة بالشؤون الإدارية وهي الخدمات المساندة والخدمات الإدارية و والاتصالات الإدارية ومكتب المدير العام، ونسبة (٧,٢٪) تقع العلاقات العامة ضمن مسميات الاستثمار والخدمة المصرفية والتحصيل، بينما جاء ما نسبته (١٢,٦٪) ضمن جهات أخرى وهي الجودة واستمرارية العمل ومراقبة المعلومات ومراقبة التحكم وإدارة المخاطر.

جدول رقم (١٢)

المسمى الرسمي للإدارة

المسمى	التكرار	النسبة
العلاقات العامة	١١	٢٠,٠٪
العلاقات العامة والإعلام	١٠	١٨,٢٪
إدارة التسويق	٨	١٤,٥٪
خدمة العملاء	٨	١٤,٥٪
الجهات ذات العلاقة بالشؤون الإدارية	٧	١٢,٧٪
الخدمات المصرفية، الاستثمار، التحصيل	٤	٧,٢٪
جهات أخرى	٧	١٢,٦٪
المجموع	٥٥	١٠٠٪

٣. الارتباط الإداري لجهاز العلاقات العامة:

توضح النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٣) أن (٨) من شركات العينة تمثل ما نسبته (١٤,٦٪) ترتبط العلاقات العامة فيها بإدارة التسويق، يليها (١٤,٤٪) يكون الارتباط مباشرا مع الإدارة العليا في شركات العينة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الفهيد (١٤١٩هـ) التي أشار فيها إلى أن العلاقات العامة أقرب في الارتباط إلى المستويات العليا في الإدارة.

فيما تأتي (٩) شركات يكون الارتباط للعلاقات العامة مع الشؤون الإدارية بنسبة (١٦,٣٪)، ثم (١٠,٩٪) مع إدارة الإعلام، وكذلك (٢) منها يمثلان ما نسبته ٣,٦٪ من إجمالي شركات العينة ترتبط بإدارة الاستثمار، ونسبة مماثلة بخدمة العملاء، بينما تأتي بقية شركات العينة ترتبط إدارات العلاقات العامة بإدارات وجهات أخرى، في حين الذين لم يستجيبوا بلغت نسبتهم (٢٣,٦٪).

جدول رقم (١٣)

الارتباط الإداري لجهاز العلاقات العامة

الارتباط	التكرار	النسبة
إدارة التسويق	٨	١٤,٦
إدارة الإعلام	٦	١٠,٩
الشؤون الإدارية	٩	١٦,٣
ارتباط مباشر بالإدارة العليا	٨	١٤,٤
المناسبات	١	١,٨
إدارة الاستثمار	٢	٣,٦
إدارة التدريب	١	١,٨
إدارة المخاطر	١	١,٨
الخدمات المساندة	١	١,٨
خدمة العملاء	٢	٣,٦
إدارة الشبكة	١	١,٨
مراقبة التحكم	١	١,٨
إدارة استمرارية العمل	١	١,٨
لم يستجيبوا	١٣	٢٣,٦
المجموع	٥٥	٪١٠٠

٤. حجم العاملين في إدارة العلاقات العامة:

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن (٢٠) يمثلون الأغلبية بين شركات العينة بنسبة (٣٦,٤٪) يبلغ عدد العاملين في إدارتهم (١٠) موظفين فأكثر، في حين أن (١٩) منهم يمثلون ما نسبته (٣٤,٥٪) يصل عدد العاملين في إدارتهم أقل من ٥ موظفين، مقابل (١٦) منهم يمثلون ما نسبته(٢٩,١٪) من شركات العينة يتراوح عدد العاملين في إدارتهم من ٥ إلى ١٠ موظفين، ويرى الباحث أن عدد العاملين في

إدارات العلاقـات العامـة لـدى شركات عينـة الدراسـة قليـل، حيـث أن (٦٣٪) منهـا يبلـغ عـدد موظفيهـا أقـل مـن (١٠) وهـذا عـدد غـير كاف في إدارة عمليـات الأزمـة ومواجهتهـا.

جدول رقم (١٤)

حجم العاملين

عدد العاملين	التكرار	النسبة
أقل من ٥ موظفين	١٩	٣٤,٥
من ٥ إلى ١٠ موظفين	١٦	٢٩,١
١٠ موظفين فأكثر	٢٠	٣٦,٤
المجموع	٥٥	١٠٠٪

٥. السـمات الديموغرافية للمبحوثين:

قبـل الإجابـة عـن محـاور أسـئلة الاسـتبانة الرئيسـية، يسـتعرض الباحـث وصفـا للخصائـص الوظيفيـة والشـخصية للمبحوثـين، والمتمثلـة في أربعـة جوانـب هـي: (العمـر، المسـتوى التعليمـي، التخصـص العلمـي، عـدد سـنوات الخـبرة).

أ. العمر:

يشـير الجـدول رقـم (١٥) أن أكـثر فئـات العاملـين بنسـبة (٤١,٨٪) تقـع أعمارهـم مـا بـين (٣٠ سـنة) إلى أقـل مـن (٣٥سـنة)، تليهـا الفئـة العمريـة التـي أقـل مـن (٣٠ سـنة) بنسـبة(٣٢,٧٪)، وأخـيرا الذيـن تقـع أعمارهـم مـن (٣٥سـنة) فأكـثر هـم أقـل الفئـات العمريـة للمبحوثـين بنسـبة (٢٥,٥٪).

جدول رقم (١٥)

توزيع عينة الدراسة وفق العمر

العمر	التكرار	النسبة
اقل من ٣٠ سنة	١٨	٣٢,٧
من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة	٢٣	٤١,٨
من ٣٥ سنة فأكثر	١٤	٢٥,٥
المجموع	٥٥	١٠٠٪

ب. المستوى التعليمي:

فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، وكما هو موضح في نتائج الجدول رقم (١٦) أن نسبة (٧٢,٧٪) من مسئولي العلاقات العامة في عينة الدراسة يحملون مؤهلات عالية، يليهم في التحصيل العلمي حاملي شهادة الثانوية العامة بنسبة (٢٥,٥٪)، ويأتي أخيرا من هم دون الثانوية العامة بنسبة (١,٨٪).

جدول رقم (١٦)

توزيع عينة الدراسة وفق المستوي التعليمي

المستوي التعليمي	التكرار	النسبة
اقل من ثانوية عامة	١	١,٨
ثانوية عامة	١٤	٢٥,٥
بكالوريوس	٣٤	٦١,٨
ماجستير	٦	١٠,٩
المجموع	٥٥	١٠٠٪

ج. التخصص العلمي:

بالنسبة إلى التخصص العلمي تشير نتائج الجدول التالي رقم (١٧)، أن غالبية مسئولي العلاقات العامة وعددهم (٤٠) يمثلون ما نسبته (٧٣٪) غير متخصصين في العلاقات العامة وهنا يرى الباحث بأن ضعف التأهيل الأكاديمي في العلاقات العامة يمكن إلى درجة كبيرة أن يحد من القدرة على التعامل مع أنشطة العلاقات العامة وفق الأساليب العلمية المطلوبة وبالتالي ينعكس على القدرة في مواجهة الأزمة، في حين أن الذين لديهم تخصص في العلاقات العامة وصلت نسبتهم (١٤,٥٪)، وأخيرا يأتي تخصص الإعلام لدى (٧) من المبحوثين بنسبة (١٢,٧٪).

جدول رقم (١٧)

توزيع عينة الدراسة وفق التخصص

التخصص	التكرار	النسبة
علاقات عامة	٨	١٤,٥
إعلام (غير العلاقات العامة)	٧	١٢,٧
علوم إنسانية	٩	١٦,٤
علوم أخرى	٣١	٥٦,٤
المجموع	٥٥	١٠٠٪

د. عدد سنوات الخبرة العملية:

تشير نتائج الجدول رقم (١٨) إلى أن من لديهم خبرة عملية في العلاقات العامة بلغ عددهم (٢٩) بنسبة (٥٢,٧٪) حيث تتراوح سنوات العمل لديهم من (٥ سنوات) فأكثر، ويتقارب معهم من هم أقل من (٥ سنوات) وعددهم (٢٦) من المبحوثين بنسبة (٤٧,٣٪).

جدول رقم (١٨)

توزيع عينة الدراسة وفق الخبرة العملية في العلاقات العامة

الخبرة العملية	التكرار	النسبة
اقل من ٥ سنوات	٢٦	٤٧,٣
من ٥ سنوات فأكثر	٢٩	٥٢,٧
المجموع	٥٥	١٠٠٪

المبحث الثاني

الإجراءات التي اتخذتها الشركات عينة الدراسة لمواجهة الأزمات التي مرت بها

قبل الشروع في التعرف على مدى إشراك العلاقات العامة في إدارة أزمات الشركات، على اعتبار أنها أحد العناصر الأساسية في الهيكل التنظيمي التي يعول عليها في إجراء النشاطات الهامة لمواجهة الأزمة في مراحلها المختلفة[1]، قام الباحث بقياس شركات العينة التي قد مرت بأزمة خلال السنوات الماضية، للتعرف على واقع جهود إدارات العلاقات العامة موضع الدراسة في إدارة الأزمات، حيث تظهر من نتائج الجدول التالي رقم (١٨) أن غالبية شركات العينة وعددها (٣٢) شركة تصل نسبتها إلى (٥٨,٢٪) سبق وأن واجهت شركاتها أزمة، في حين أن (٢٣) شركة لم يسبق لها أن مرت بأزمة وبلغت نسبتها (٤١,٨٪).

جدول رقم (١٩)

هل سبق وأن مرت شركتكم بأزمة خلال السنوات الماضية

	التكرار	النسبة
نعم	٣٢	٥٨,٢
لا	٢٣	٤١,٨
المجموع	٥٥	١٠٠٪

(١) الجمال، راسم: مرجع سابق، ص: ٣٦٨

أولا: الجهات المشاركة في معالجة الأزمة

يبين الجدول التالي مدى مشاركة عدة جهات في إدارة ومعالجة أزمة الشركة، وفقا للشركات التي سبق وأن مرت بأزمة كما هو موضح في الجدول السابق رقم (١٩) وعددها (٣٢) شركة، وذلك رغبة في التعرف على معدل مشاركة كل جهة على حدة.

جدول رقم (٢٠)

الجهات المشاركة في معالجة الأزمة

الجهات المشاركة	التكرار	درجة المشاركة					التكرار	النسبة	المتوسط
	النسبة %	تشارك بدرجة كبيرة جدا	تشارك بدرجة كبيرة	تشارك بدرجة متوسطة	تشارك بدرجة قليلة	لا تشارك مطلقا			
الإدارة العليا	ك	١٨	٦	٥	٣	-	٣٢	١٠٠,٠	٤,٢٢
	%	٥٦,٣	١٨,٨	١٥,٦	٩,٤	-			
مستشارون خارجيون	ك	٣	١٣	٣	٨	٥	٣٢	١٠٠,٠	٣,٠٣
	%	٩,٤	٤٠,٦	٩,٤	٢٥,٠	١٥,٦			
العلاقات العامة	ك	٤	٣	١٢	١١	٢	٣٢	١٠٠,٠	٢,٨٨
	%	١٢,٥	٩,٤	٣٧,٥	٣٤,٤	٦,٣			
إدارة الإعلام بالشركة	ك	٢	٨	٦	١٠	٦	٣٢	١٠٠,٠	٢,٦٩
	%	٦,٣	٢٥,٠	١٨,٨	٣١,٣	١٨,٨			

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن هناك مشاركة بدرجة متوسطة لكافة الجهات في معالجة أزمة الشركة، وتتفاوت درجات هذه المشاركة حيث بلغت النسبة الأكبر (٥٦,٣٪) للإدارة العليا في الشركة وبمعدل (٤,٢٢) وهي تعني المشاركة بدرجة كبيرة في القيام بمعالجة أزمة شركتها وهذه النتيجة تتفق مع دراسة السيد السعيد (١٤٢٧هـ) لـ (١٠) من مؤسسات النقل البري والبحري في مصر على وجود المركزية في الادارة وبالتالي انخفاض الاعتماد على العلاقات العامة في المشاركة بإدارة أزمات الشركة، أما الاستعانة بالمستشارين الخارجيين فقد جاءت في المرتبة الثانية في معالجة الأزمة بنسبة (٤٠,٦٪) بينما تأتي العلاقات العامة في المرتبة قبل الأخيرة في معدل المشاركة بمتوسط حسابي (٢,٨٨)، وهو معدل متوسط يشير إلى مشاركتها بدرجة متوسطة بنسبة (٣٧,٥٪) وقليلة بنسبة (٣٤,٤٪)، وهذا مفاده إلى أن إسناد الشركة للعلاقات العامة في معالجة الأزمة بشكل نسبي، وأخيرا تشارك إدارة الإعلام بدرجة قليلة في معالجة أزمة الشركة بنسبة (٣١,٣٪).

وقد أشار اثنان من مسئولي العلاقات العامة في شركات العينة أن إدارتهم لم تشارك مطلقا في إدارة الأزمة، ذكر أحدهم أن إدارة الأزمة من مهام ومسئوليات الإدارة العليا بينما علل الآخر عدم مشاركة العلاقات العامة بأن إدارة الأزمات ليست من مهامها.

ثانيا: النشاطات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة

تقوم العلاقات العامة في شركات العينة التي سبق وأن مرت بأزمة وعددها (٣٢) شركة بعدة أنشطة ومهام عند حدوث الأزمات، ويوضح الجدول التالي رقم (٢١) هذه الأنشطة وترتيب كل منها وفق ما يقوم به مسئولي العلاقات العامة في شركات العينة.

جدول رقم (٢١)

النشاطات التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة أثناء الأزمة

النشاط	التكرار النسبة %	درجة الموافقة دائماً	 غالبا	 أحياناً	 نادراً	 أبداً	التكرار	النسبة	المتوسط
يتم إطلاع العاملين فوراً علي الأزمة التي تواجهها الشركة	ك	٤	٦	٩	٨	٥	٣٢	١٠٠,٠	٢,٨٧
	%	١٢,٥	١٨,٨	٢٨,١	٢٥,٠	١٥,٦			
يتم تنبيه العاملين بعدم الإدلاء بتصريحات إلا عن طريق العلاقات العامة	ك	٨	٣	٦	٦	٩	٣٢	١٠٠,٠	٢,٨٤
	%	٢٥,٠	٩,٤	١٨,٨	١٨,٨	٢٨,١			
يتم إمداد وسائل الإعلام بالبيانات الصحفية بصفة دورية خلال الأزمات	ك	٣	٥	٩	٧	٨	٣٢	١٠٠,٠	٢,٦٣
	%	٩,٤	١٥,٦	٢٨,١	٢١,٩	٢٥,٠			
يتم مقابلة العاملين المتضررين من الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم.	ك	١	٤	١٣	٥	٩	٣٢	١٠٠,٠	٢,٤٧
	%	٣,١	١٢,٥	٤٠,٦	١٥,٦	٢٨,١			
يتم إطلاع جماهير المنظمة الخارجية علي تطورات الأزمة	ك	٢	٥	٦	٩	١٠	٣٢	١٠٠,٠	٢,٣٨
	%	٦,٣	١٥,٦	١٨,٨	٢٨,١	٣١,٣			
يعقد مؤتمر صحفي لشرح أبعاد الأزمة	ك	٢	٣	٣	١١	١٣	٣٢	١٠٠,٠	٢,٠٦
	%	٦,٣	٩,٤	٩,٤	٣٤,٤	٤٠,٦			
المتوسط العام								٢,٥٤	

من خلال نتائج الجدول السابق بلغ المتوسط العام للأنشطة العامة التي تقوم العلاقات العامة بها عند حدوث الأزمة (٢,٥٤) وهو معدل منخفض بالنسبة لدور العلاقات العامة في هذه المرحلة، الذي تمثل فيه أنشطتها الاتصالية أهمية بالغة في الحد من تأثيرات الأزمة وتصاعدها[١]، وتختلف نتيجة هذه الدراسة بشكل كبير مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (١٤٢٤هـ) لدور العلاقات العامة في أزمات الدفاع

(١) مكاوي، حسن: مرجع سابق، ص ١٤٨

المدني بالرياض، حيث أشارت إلى متوسط حسابي مرتفع (٣,١) يشير إلى قيام العلاقات العامة بأنشطة عند حدوث الأزمات، وكذلك مع دراسة السعيد (١٤٢٧هـ) على مؤسسات النقل الجوي بمصر من أن العلاقات العامة تهتم بأدوارها وأنشطتها الاتصالية عند حدوث الأزمات.

وقد جاء إطلاع العاملين فورا على الأزمة التي تواجهها الشركة، النشاط الأكثر ممارسة إلى حد ما لدى العلاقات العامة في شركات العينة بمتوسط بلغ (٢,٨٧) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفهيد على أنها النشاط الأبرز للعلاقات العامة عند حدوث الأزمة، إلا أن القيام بمقابلة المتضررين بالأزمة من هؤلاء العاملين لمعرفة تأثيرها عليهم جاء بمعدل منخفض بلغ (٢,٤٧) حيث أفاد (٤٠,٦٪) من المسئولين أنهم يقومون بهذا النشاط أحيانا، ونسبة (٢٨,١٪) لا يقومون به أبدا، مقابل (٣,١٪) قالوا بأنهم يقومون به دائما، وعن تنبيههم بعدم الإدلاء بتصريحات عن الأزمة إلا من خلال العلاقات العامة فقد بلغ متوسطها (٢,٨٤) وتشير إلى عدم قيامهم بهذا النشاط وإن كان من اللافت أن نسبة (٢٥,٠٪) من مسئولي العلاقات العامة في شركات العينة أفادوا بأنهم دائما ما يقومون بهذا النشاط عند حدوث أزمة لها، مقابل (٢٨,١٪) منهم لا يقومون به أبدا.

وعن إمداد وسائل الإعلام بالبيانات الصحفية بصفة دورية عند حدوث أزمة في الشركة بلغ متوسط الشركات التي تقوم بهذا النشاط (٢,٦٣) حيث يقوم به من المسئولين أحيانا ما نسبته (٢٨,١٪)، ونسبة (٢١,٩٪) نادرا، بينما من لا يقوم به أبدا (٢٥,٠٪)، إلا أنه في المقابل انخفضت بشكل كبير بقية الأنشطة الموجهة للجماهير الخارجية من اطلاعهم عن الأزمة أو عقد مؤتمر صحفي لشرح أبعادها وذلك لدى ثلاثة أرباع عينة الدراسة حيث أفادت بأنها لا تقوم بمثل هذه الأنشطة أبدا، وهذه النتيجة تختلف كثيرا عن ما توصلت إليه دراسة (القحطاني) من قيام العلاقات العامة في الدفاع المدني إلى حد ما وبنسبة (٤١,٥٪) بطرح فحوى الأزمة للجماهير الخارجية وعقد مؤتمر صحفي يشرح أبعادها، ويشير الباحث إلى أن ممارسة شركات عينة الدراسة لمهامها في هذه المرحلة يعد منخفضا، على الرغم من أهمية القيام بالأنشطة الإتصالية التي تكفل الحد من تنامي تأثيرات الأزمة.

ثالثا: النشـاطات التي تقوم بهـا إدارة العلاقات العامة بعد انتهاء الأزمة

مـن أنشـطة العلاقـات العامـة القيـام بعمليـات "المتابعـة والتقويـم" وبمـا أن إدارة الأزمـة لا تنتهـي بمجـرد انتهائهـا فهنـاك عـدد مـن الإجـراءات التـي تقـوم بهـا العلاقـات العامـة في هـذه المرحلـة والجـدول التـالي يوضـح مـدى ممارسـة مسـئولي العلاقـات العامـة في شركات العينـة التـي مـرت بأزمـة لهـذه الأنشـطة.

جدول رقم (٢٢)

النشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة بعد زوال الأزمة

النشاط	التكرار / النسبة %	كثيرً جداً	كثيراً	إلي حد ما	نادراً	لا تقوم	التكرار	النسبة	المتوسط
		درجة الموافقة							
يجـري تنفيـذ حملـة إعلاميــة لتحســين الصــورة الذهنيــة للمنظمة الناتجة عن الأزمة	ك	٤	٨	٩	٥	٦	٣٢	١٠٠,٠	٢,٩٧
	%	١٢,٥	٢٥,٠	٢٨,١	١٥,٦	١٨,٨			
التعرف علي سلبيات الأزمـة وتفاديهـا فـي المستقبل	ك	٤	٧	٩	٥	٧	٣٢	١٠٠,٠	٢,٨٨
	%	١٢,٥	٢١,٩	٢٨,١	١٥,٦	٢١,٩			
عمـــل بحـــوث ودراســات لمعرفــة اتجاهــات وســائل الإعلام تجاه المنظمة الناتجة عن الأزمة	ك	١	٥	١٠	٦	١٠	٣٢	١٠٠,٠	٢,٤١
	%	٣,١	١٥,٦	٣١,٣	١٨,٨	٣١,٣			
تعمـــل بحـــوث ودراســات لمعرفــة آثــار الأزمــة علــي جماهير المنظمة	ك	٢	٤	٩	٦	١١	٣٢	١٠٠,٠	٢,٣٧
	%	٦,٣	١٢,٥	٢٨,١	١٨,٨	٣٤,٤			
بعـد أن تقـع الأزمـة يحظى المتأثرون بها بتوجيه علاج نفسي ملائم	ك	١	١	٦	٥	١٩	٣٢	١٠٠,٠	١,٧٥
	%	٣,١	٣,١	١٨,٨	١٥,٦	٥٩,٤			
المتوسط العام							٢,٤٨		

كشـفت النتائـج أعـلاه نـدرة قيـام العلاقـات العامـة في شركات العينـة بنشـاطات تعنـى بالأزمـة بعـد انتهاءهـا، حيـث بلـغ المتوسـط العـام (٢,٤٨)، في حـين أن النتيجـة التـي توصـل إليهـا الباحـث تتشـابه كثـيرا مـن النتيجـة التـي توصلـت إليهـا دراسـة سـحمي القحطـاني الـذي أشـار إلى متوسـط حسـابي مقـارب بلغـت قيمتـه (٢,٨٨) والتـي تشـير إلى حـد مـا في دراسـته إلى قيـام العلاقـات العامـة بدورهـا بعـد الأزمـة.

كـما رأى (٢٨,١٪) مـن مسـئولي العلاقـات العامـة في شركات العينـة أنهـم يقومـون إلى حـد مـا بإجـراء حمـلات إعلاميـة لتحسـين الصـورة الذهنيـة للشركـة بعـد انقضـاء الأزمـة، ونسـبة (٢٥,٠٪) يقومـون بـه كثـيرا، مقابـل (١٨,٨٪) لا يقومـون بهـذا النشـاط أبـدا، وجـاء نشـاط التعـرف عـلى سـلبيات الأزمـة والإسـتفادة منهـا حيـث مـن يقـوم بـه إلى حـد مـا بنسـبة (٢٨,١٪) ونسـبة (٢١,٩٪) لمـن يقـوم بـه كثـيرا، في حـين أن مـن لا يقـوم بـه أبـدا مـن المسـئولين بلغـت نسـبتهم (٢١,٩٪)، وهـذه النتيجـة تختلـف كثـيرا عـن مـا توصلـت إليـه دراسـة السـيد السـعيد في أن العلاقـات العامـة لا تقـوم مطلقـا في إجـراء الحمـلات الاتصاليـة لتصحيـح الصـورة الذهنيـة أو إجـراء عمليـات التقييـم للأزمـة السـابقة، وإنمـا تقتـصر جهودهـا عـلى الإجـراءات التـي تمـت وقـت حـدوث الأزمـة.

ولإجـراء البحـوث والدراسـات لقيـاس اتجاهـات الوسـائل الإعلاميـة بلـغ معـدل الـشركات التـي تقـوم بهـذا النشـاط (٢,٤١)، حيـث قـال (٣١,٣٪) مـن المسـئولين بأنهـم لا يقومـون بذلـك أبـدا، ونسـبة مقاربـة بلغـت (٣٤,٤٪) لا تقومـون باجـراء البحـوث لقيـاس آثـار الأزمـة عـلى جماهـير الشركـة، إضافـة إلى أن (٥٩,٤٪) مـن مسـئولي العلاقـات العامـة في شركات العينـة لا يقومـون بأنشـطة تتعلـق بعـلاج المتأثريـن بالأزمـة نفسـيا.

المبحث الثالث

مدى استعداد العلاقات العامة في شركات العينة بالتعامل مع الأزمات

يقوم هذا المبحث على قياس مدى استعداد إدارات العلاقات العامة للأزمات في شركات عينة الدراسة سواء تلك التي سبق لها وأن واجهت أزمة أم لا وعددها (٥٥) شركة، وذلك للتعرف على الأنشطة التي تقوم بها في مرحلة ما قبل الأزمة وطبيعة الدور الاتصالي الذي تؤديه إضافة إلى قياس الاتجاهات والثقافة السائدة لدى مسئولي العلاقات العامة تجاه الأزمات والمعوقات التي تواجههم وتحد من قدرتهم على مواجهة وإدارة الأزمة.

أولا: الإستعدادات المسبقة "الخطط والدراسات وبناء السيناريوهات"

أ. النشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة:

استنادا إلى طبيعة عمل العلاقات العامة بشكل عام في إجراء عمليات البحوث الوقائية والدراسات ووضع الخطط، مما تمكنها هذه الأنشطة من اكتشاف الأزمات وتحذير الشركات قبل وقوعها، والجدول التالي يوضح هذه الأنشطة ومدى قيام العلاقات العامة في الشركات عينة الدراسة بها:

جدول رقم (٢٣)

نشاطات العلاقات العامة قبل وقوع الأزمة

النشاط	التكرار / النسبة %	درجة الموافقة: إلي حد كبير جدا	إلي حد كبير	إلي حد ما	نادراً	أبداً	التكرار	النسبة	المتوسط
نحرص علي التواصل المستمر مع وسائل الإعلام وبناء علاقات جيدة معها	ك	١٠	١٤	٢٢	٦	٣	٥٥	١٠٠,٠	٣,٤٠
	%	١٨,٢	٢٥,٥	٤٠,٠	١٠,٩	٥,٥			
يتم الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمات	ك	٨	٨	٢٢	٨	٩	٥٥	١٠٠,٠	٢,٩٦
	%	١٤,٥	١٤,٥	٤٠,٠	١٤,٥	١٦,٤			
توجد خطط اتصالية مسبقا توضح كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة	ك	٤	١٠	٢٣	١٢	٦	٥٥	١٠٠,٠	٢,٨٩
	%	٧,٣	١٨,٢	٤١,٨	٢١,٨	١٠,٩			
يتم تحديد جماهير المنظمة الخارجية مسبقاً للاتصال بها عند الضرورة	ك	٥	٩	١٨	١٤	٩	٥٥	١٠٠,٠	٢,٧٦
	%	٩,١	١٦,٤	٣٢,٧	٢٥,٥	١٦,٤			
توضع تصورات محتملة (سيناريوهات) للازمة	ك	٥	٧	٢١	١٣	٩	٥٥	١٠٠,٠	٢,٧٥
	%	٩,١	١٢,٧	٣٨,٢	٢٣,٦	١٦,٤			
يوجد خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً للتعامل مع وسائل الإعلام في الأزمات	ك	٣	١٠	١٨	١٦	٨	٥٥	١٠٠,٠	٢,٧١
	%	٥,٥	١٨,٢	٣٢,٧	٢٩,١	١٤,٥			
تجرى بحوث أو دراسات للكشف عن المشاكل في البيئة المحيطة بالمنظمة	ك	٢	١٣	١٥	١٤	١١	٥٥	١٠٠,٠	٢,٦٥
	%	٣,٦	٢٣,٦	٢٧,٣	٢٥,٥	٢٠,٠			
تجرى بحوث أو دراسات لقياس اتجاهات الرأي العام حيال المنظمة	ك	٤	٩	١٦	١٦	١٠	٥٥	١٠٠,٠	٢,٦٥
	%	٧,٣	١٦,٤	٢٩,١	٢٩,١	١٨,٢			
تجرى بحوث مسحية لقياس الروح المعنوية للعاملين	ك	٥	٧	١٧	٨	١٨	٥٥	١٠٠,٠	٢,٥١
	%	٩,١	١٢,٧	٣٠,٩	١٤,٥	٣٢,٧			
المتوسط العام									٢,٨١

أشـارت نتائـج الجـدول السـابق إلى أن العلاقـات العامـة تقـوم إلى حـد مـا باجـراء أنشـطة ومهـام تتعلـق بالاسـتعداد للأزمـات المحتملـة عـلى شركات العينـة إذ بلـغ معـدل قيامهـا بذلـك (٢,٨١) وهـو معـدل متوسـط، تتفـق نتيجـة دراسـة الباحـث مـع مـا توصلـت إليـه دراسـة عـلى برغـوت (٢٠٠٣م) الـذي أشـار إلى أن (٣٣,٣٪) مـن إدرات العلاقـات العامـة في الجامعـات الفلسـطينية والمصريـة تقـوم بعمليـات الاسـتعداد والتنبـؤ بالأزمـات، إلا أن هـذه النتائـج تختلـف كثيرا عـن مـا توصلـت إليـه كل من دراسـتي (هيريـرو و بـرات) (١٩٩٨م) التـي أكـدت عـلى أنـه إلى حـد كبـير جـدا يقـوم" مسـئولي العلاقـات العامـة في المؤسسـات الأمريكيـة يعملـون وفـق خطـط اتصاليـه مكتوبـة لإدارة الاتصـالات مـع الجماهـير ووسـائل الإعـلام قبـل الأزمـات، إضافـة إلى القيـام بمهـام التوقـع والتنبـؤ للمخاطـر والقضايـا محتملـة الوقـوع "[(١)]

وتقـوم العلاقـات العامـة في الـشركات عينـة الدراسـة في إطـار اسـتعدادها للأزمـات بالتواصـل المسـتمر مـع وسـائل الإعـلام وبنـاء علاقـات جيـدة معهـا، إذ أشـار (٤٠,٠٪) مـن مسـئولي العلاقـات العامـة في الـشركات عينـة الدراسـة أنهـا إلى حـد مـا تقـوم بذلـك، ونسـبة (٢٥,٥٪) يقومـون بذلـك إلى حـد كبـير، ونسـبة (١٨,٢٪) إلى حـد كبـير جـدا، بينـما مـن يقومـون بهـذا النشـاط نـادرا بلغـت نسـبتهم (١٠,٩٪)، ونسـبة (٥,٥٪) لا يقومـون بـه أبـدا، وهـذه النتيجـة تختلـف عـن مـا توصـل إليـه الفهيـد في دراسـته بـأن غالبيـة مسـئولي العلاقـات العامـة يقومـون بدرجـة كبـيرة عـلى تأسـيس علاقـات جيـدة مـع وسـائل الإعـلام، وجـاء الاهتـمام بالتدريـب في مجـال الأزمـات ثـاني نشـاطات العلاقـات العامـة في شركات العينـة حيـث بلـغ متوسـطها الحسـابي (٢,٩٦)، وتتفـق نتيجـة الباحـث مـع مـا توصـل إليـه سـحمي القحطـاني الـذي أشـار إلى أن (٣٥,٩٪) مـن مفـردات دراسـته تـولي اهتمامـا بأنشـطة التدريـب والتأهيـل في مجـال الأزمـات.

وأفـاد (٤١,٨٪) مـن مسـئولي العلاقـات العامـة في شركات العينـة إلى حـد ما بوجـود خطط اتصالية مسـبقة توضـح كيفية التعامل مع الأزمـات المحتملة الوقوع،

(١) نقلا عن السيد السعيد: مرجع سابق، ص: ٢٢١

ونسـبة (٢١,٨٪) نـادرا مـا يقومـون بـه، ومـن لا يقـوم بهـذا النشـاط بلغـت نسـبتهم (١٠,٩٪)، إضافـة إلى أن (٣٢,٧٪) منهـم يقومـون إلى حـد مـا بنشـاط تحديـد الجماهـير الخارجيـة بشـكل مسـبق للاتصـال بهـا عنـد الـضرورة، مقابـل (٢٥,٥٪) لا يقومـون بـه إلا نـادرا، ونسـبة (١٦,٤٪) لا يقومـون بـه أبـدا، وعـن وضـع تصـورات محتملـة وسـيناريوهات للأزمـات أشـار (٣٨,٢٪) مـن المسـئولين أنهـم يقـوم بهـذا النشـاط إلى حـد مـا، ونسـبة (٢٣,٦٪) لا يقومـون بـه إلا نـادرا، و (١٦,٤٪) لا يقومـون بـه أبـدا.، أمـا نشـاط الخطـط الاتصاليـة المعـدة مسـبقا للتعامـل مـع الأزمـات أشـار (٣٢,٧٪) مـن المسـئولين أنهـم يقومـون بـه إلى حـد مـا، وبلغـت نسـبة مـن يقومـون بهـذا النشـاط إلى حـد كبـير (١٨,٢٪)، مقابـل نسـبة (٢٩,١٪) منهـم يقومـون بـه نـادرا، و(١٤,٥٪) لا يقومـون بـه أبـدا

وأشـارت نتائـج الدراسـة إلى نـدرة قيـام العلاقـات العامـة في شركات العينـة وبمتوسـط (٢,٦٥) بالقيـام بإجـراء البحـوث والدراسـات لقيـاس اتجاهـات الـرأي العـام حيـال المنظمـة، وتختلـف هـذه النتيجـة كثـيرا مـع مـا توصـل إليـه الفهيـد الـذي أشـار إلى قيـام العلاقـات العامـة إلى حـد كبـير جـدا بإجـراء هـذه البحـوث والدراسـات، وحـول إجـراء دراسـات تكشـف عـن المشـاكل المحيطـة بالشركـة أو تلـك التـي تجـرى لقيـاس الـروح المعنويـة للعاملـين فقـد أفـاد مسـئولي العلاقـات العامـة في شركات العينـة بنـدرة قيامهـم بهـذا النشـاط.

ب. أدوات وإمكانيـات العلاقـات العامة في مجال مواجهة الأزمات:

قيـام العلاقـات العامـة بمواجهـة الأزمـات تتطلـب أن يتوفـر لهـا إمكانـات داعمـة في النواحـي البشريـة والتنظيميـة، حتـى تسـتطيع التعامـل مـع الأزمـة، والجـدول التـالي يوضـح إجابـات مسـئولي العلاقـات العامـة عـلى توفـر هـذه الإمكانـات في شركات عينـة الدراسـة.

جدول رقم (٢٤)
أدوات وإمكانيات مواجهة الأزمات

الأدوات	التكرار	درجة الموافقة					التكرار	النسبة	المتوسط
	النسبة %	إلي حد كبير جدا	إلي حد كبير	إلي حد ما	نادراً	أبداً			
وجود قواعد وأنظمة رسمية تحدد دور العلاقات العامة في الأزمات	ك	١١	٦	٢٣	١٠	٥	٥٥	١٠٠,٠	٣,١٥
	%	٢٠,٠	١٠,٩	٤١,٨	١٨,٢	٩,١			
وجود فريق عمل يقوم بالتخطيط لمواجهة الأزمات	ك	٩	٧	٢٣	١٣	٣	٥٥	١٠٠,٠	٣,١١
	%	١٦,٤	١٢,٧	٤١,٨	٢٣,٦	٥,٥			
وجود بند مالي مخصص للأزمات	ك	١٠	١١	١٤	١٣	٧	٥٥	١٠٠,٠	٣,٠٧
	%	١٨,٢	٢٠,٠	٢٥,٥	٢٣,٦	١٢,٧			
وجود نظام معلومات لمواجهة الأزمات	ك	٨	٨	٢٢	١٣	٤	٥٥	١٠٠,٠	٣,٠٥
	%	١٤,٥	١٤,٥	٤٠,٠	٢٣,٦	٧,٣			
وجود خطوط هاتفية مباشرة (ساخنة) مع الأطراف المعنية بالأزمة	ك	١١	٩	١٤	١١	١٠	٥٥	١٠٠,٠	٣,٠٠
	%	٢٠,٠	١٦,٤	٢٥,٥	٢٠,٠	١٨,٢			
استخدام الأساليب العلمية وبحوث العمليات	ك	٨	٩	١٧	١٦	٥	٥٥	١٠٠,٠	٢,٩٨
	%	١٤,٥	١٦,٤	٣٠,٩	٢٩,١	٩,١			
المتوسط العام							٣,٠٦		

توضح نتائج الجدول السابق أن شركات العينة توفر إلى حد ما وبمعدل (٣,٠٦) إمكانات فنية وتنظيمية لإدارات العلاقات العامة في مجال مواجهة الأزمات، وتتفق النتيجة التي توصل إليها الباحث مع سحمي القحطاني الذي أشارت دراسته إلى متوسط بلغ (٢,٨٣) فيما يتعلق بتوفير الإمكانات للعلاقات العامة للتعامل مع

الأزمـات، إلا أنهـا اختلـف بشـكل كبـير مـع نتيجـة دراسـة يوسـف محمـود (١٩٩٩م) التـي أشـار إلى أن (٨٣,٥٪) مـن العلاقـات العامـة في الـشركات المصريـة لديهـا قصـور في الإمكانـات التنظيميـة والاعتـمادات الماليـة بشـكل يحـد مـن قدرتهـا عـلى مواجهـة الأزمـات والتعامـل معهـا.

وجـاء وجـود قواعـد رسـمية وأنظمـة تحـدد دور العلاقـات العامـة في الأزمـات أولى الإمكانـات التنظيميـة حيـث أشـار (٤١,٨٪) مـن مسـئولي العلاقـات العامـة في شركات العينـة أن الإدارة العليـا تضـع إلى حـد مـا ضوابـط تنظيميـة لـدور العلاقـات العامـة في الأزمـات، ونسـبة (٢٠,٠٪) يـرون بتوفـر هـذه الضوابـط إلى حـد كبـير جـدا، مقابـل (١٨,٢٪) يـرون بتوفرهـا بشـكل نـادر، ونسـبة (٩,١٪) يـرون أنهـا لا تتوفـر أبـد، وهـي نتيجـة تتفـق مـع دراسـة الفهيـد الـذي أشـار في دراسـته إلى حـد كبـير بوجـود هـذه الضوابـط للعلاقـات العامـة في مجـال الأزمـات.

وفي نسـبة بلغـت أيضـا (٤١,٨٪) ومتوسـط حسـابي (٣,١١) أفـاد المسـئولين في شركات العينـة إلى حـد مـا بوجـود فريـق عمـل لديهـم يقـوم بالتخطيـط لمواجهـة الأزمـات، مقابـل (٢٣,٦٪) يـرون نـادرا وجـود مثـل هـذا الفريـق، كـما أشـار (٤٥,٥٪) منهـم إلى حـد كبـير وإلى حـد مـا بوجـود بنـد مـالي تخصصـه الإدارة العليـا للعلاقـات العامـة لمواجهـة الأزمـات، مقابـل (٢٣,٦٪) أشـار إلى وجـود هـذا البنـد المـالي نـادرا، ونسـبة (١٢,٧٪) لا يقولـون بوجـوده أبـدا، وحـول وجـود نظـام معلومـات مخصـص للأزمـات بلـغ المتوسـط الحسـابي لهـا (٣,٠٥) ويشـير إلى محدوديـة وجـود هـذا النظـام المعلومـاتي.

وعـن مـدى توفـر خطـوط هاتفيـة مباشرة مـع الأطـراف المعنيـة بالأزمـة أشـار (٢٥,٥٪) مـن المسـئولين بوجـود خطـوط تسـتخدم عـلى الأشـخاص ذوي العلاقـة بالأزمـة، ونسـبة (٣٠,٩) منهـم أشـاروا إلى حـد مـا بالقيـام باسـتخدام الأسـاليب العلميـة وبحـوث العمليـات في مجـال مواجهـة الأزمـات، وهـي نتيجـة تتفـق مـع دراسـة الفهيـد الـذي أشـار إلى حـد كبـير باسـتخدام مسـئولي العلاقـات العامـة لهـذه الأسـاليب.

ج. مـدى تنظيـم شركات العينة لفعاليات ذات علاقة بالأزمات:

إدارة الأزمــات وفــق المنهــج الســليم في المنظــمات والــشركات تتطلــب منهـا إعـداد وتنظيـم فعاليـات في هـذا المجـال، يتـم مـن خلالهـا صقـل العاملـين وتطويـر آدائهـم في التعامـل مـع الأزمـات، والجـدول التـالي يبـين شركات العينـة التـي تقـوم بتنظيـم هـذه الفعاليـات وفـق إجابـات مسـئولي العلاقـات العامـة فيهـا.

جدول (٢٥)

الفعاليات ذات العلاقة بإدارة الأزمات

التسلسل	الدورة	التكرار	نوعها				
		النسبة %	دورة تدريبية	ورشة عمل	ندوة أو مؤتمر أو ملتقي علمي	محاضرة	لم يتم
١	إدارة الأزمات	ك	١٦	٣	١	١١	٢٤
		%	٢٩,١	٥,٥	١,١٨	٢٠,٠	٤٣,٦
٢	إدارة الكوارث	ك	١٢	٦	٣	٧	٢٧
		%	٢١,٨	١٠,٩	٥,٥	١٢,٧	٤٩,١
٣	إدارة المخاطر	ك	١٤	٧	٢	٨	٢٤
		%	٢٥,٥	١٢,٧	٣,٦	١٤,٥	٤٣,٦
٤	إدارة الطوارئ	ك	١٦	٨	٣	٩	١٩
		%	٢٩,١	١٤,٥	٥,٥	١٦,٤	٣٤,٥

توضح نتائج الجدول أن ثلث شركات عينة الدراسة تنظم لموظفيها فعاليات ذات علاقة بإدارة الأزمات، إذ أشارت نتائج الدراسة أن (٢٩,١٪) من هذه الشركات تقوم بتنظيم دورة تدريبية في إدارة الطوارئ، بينما (١٦,٤٪) تنظم محاضرات، مقابل (١٤,٥٪) تقوم على تنظيم ورش عمل، ونسبة (٥,٥٪) تعقد ندوة أو ملتقى علمي، في حين أن (٤٣,٥٪) من شركات عينة الدراسة لم تقم بالقيام بأي مما ذكر.

كما تقوم الشركات عينة الدراسة بتنظيم فعاليات في مجال إدارة الأزمات حيث تنظم (٢٩,١٪) من الشركات دورات تدريبية لموظفيها في هذا المجال، بينما (٢٠,٠٪) منها تنظم محاضرات، مقابل (٥,٥٪) منها تنظم ورش عمل، مقابل (١,١٨٪)منها تنظم ندوة أو مؤتمر أو ملتقي علمي، وبلغت نسبة الشركات التي لم تقم بعقد ما سبق ذكره من فعاليات إدارة الأزمات (٤٣,٦٪).

كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن الشركات عينة الدراسة تنظم لموظفيها فعاليات في مجال إدارة المخاطر حيث أن (٢٥,٥٪) منها تقوم على تنظيم دورات تدريبية لموظفيها في هذا المجال، بينما (١٤,٥٪) منها تنظم محاضرات، مقابل (١٢,٧٪) منها تنظم لهم ورش عمل، ونسبة (٣,٦٪) منها تنظم ندوة أو مؤتمر أو ملتقي علمي لموظفيها في مجال إدارة الأزمات، في حين بلغت نسبة شركات التي لم تقم بتنظيم أية فعاليات في مجال إدارة المخاطر(٤٣,٦٪).

أما فيما يتعلق في مجال إدارة الكوارث تنظم (٢١,٨٪) من شركات العينة دورات تدريبية لموظفيها في هذا المجال، بينما (١٢,٧٪) منها تنظم محاضرات في إدارة الكوارث لموظفيها مقابل (١٠,٩٪) من الشركات تنظم لهم ورش عمل، ونسبة (٥,٥٪) منها تنظم ندوة أو مؤتمر أو ملتقي علمي لموظفيها في مجال إدارة الكوارث، ووصلت نسبة شركات العينة التي لم تنظم أيا مما ذكر لموظفيها في مجال إدارة الكوارث (٤٩,١٪).

د. مـدى مشـاركة موظفـي العلاقـات العامـة في الفعاليـات ذات العلاقـة بـإدارة الأزمـات:

لكـون العلاقـات العامـة أحـد العنـاصر الإداريـة التـي لهـا علاقـة في إدارة الأزمـات ومواجهتهـا، يقيـس الجـدول التـالي مـدى مشـاركة موظفـي العلاقـات العامـة في فعاليـات لهـا صلـة بـإدارة الأزمـة.

جدول رقم (٢٦)

مشاركة موظفي العلاقات العامة في فعاليات إدارة الأزمات

الفعاليات	التكرار	درجة الموافقة					التكرار	النسبة	المتوسط
	النسبة %	كثيراً جداً	كثيراً	إلي حد ما	نادراً	لا تشارك			
الدورات التدريبية	ك	٧	٨	١٧	١٤	٩	٥٥	١٠٠,٠	٢,٨٢
	%	١٢,٧	١٤,٥	٣٠,٩	٢٥,٥	١٦,٤			
المحاضرات	ك	٤	٩	١٧	١٤	١١	٥٥	١٠٠,٠	٢,٦٥
	%	٧,٣	١٦,٤	٣٠,٩	٢٥,٥	٢٠,٠			
ورش العمل	ك	٤	٧	١٧	١٤	١٣	٥٥	١٠٠,٠	٢,٥٥
	%	٧,٣	١٢,٧	٣٠,٩	٢٥,٥	٢٣,٦			
الندوات أو المؤتمرات أو الملتقيات العلمية	ك	٤	٥	١٥	١٦	١٥	٥٥	١٠٠,٠	٢,٤٠
	%	٧,٣	٩,١	٢٧,٣	٢٩,١	٢٧,٣			
المتوسط العام							٢,٦٠		

مـن خـلال الجـدول أعـلاه تشـير نتائـج الدراسـة إلى نـدرة إلحـاق ومشـاركة موظفـي العلاقـات العامـة مـن قبـل شركاتهـم في فعاليـات تتصـل بكيفيـة التعامـل مـع الأزمـات وإدارتهـا، حيـث بلـغ المتوسـط الحسـابي العـام (٢,٦٠)، وهـذه النتيجـة التـي توصـل إليهـا الباحـث تتفـق مـع مـا توصلـت إليـه دراسـة الفهيـد الـذي أشـار إلى أن غالبيـة مسـئولي العلاقـات العامـة في عينـة دراسـته لم تتـح لهـم الفرصـة في الحضـور أو المشـاركة بـدورات أو محـاضرات في مجـال الأزمـات وإدارتهـا.

وجـاء أولا وإلى حـد مـا بنسـبة (٣٠,٩٪) حضـور موظفـي العلاقـات العامـة للـدورات التدريبيـة بمجـال الأزمـات في شركات عينة الدراسـة، ونسـبة (٢٥,٥٪) نادرا مـا يشـاركون، مقابـل (١٦,٤٪) لا يشـاركون مطلقـا في هـذه الـدورات التدريبيـة، أمـا المحـاضرات فقـد جـاءت في المرتبـة الثانيـة بمعـدل (٢,٦٥) حيـث أشـار نسـبة (٣٠,٩٪) بمشـاركتهم إلى حـد مـا في محـاضرات تتعلـق بالأزمـات، مقابـل (٢٠,٠٪) لا يشـاركون فيهـا.

وفي المرتبـة الثالثـة جـاءت ورش العمـل بمعـدل حسـابي (٢,٥٥) أشـار نسـبة (٣٠,٩٪) أنهـم يشـاركون فيهـا إلى حـد مـا، بينـما (٢٣,٦) منهـم لا يشـاركون في هـذه الـورش، وفي المرتبـة الأخـيرة تـأتي فعاليـات النـدوات والمؤتمـرات العلميـة حيـث أفـاد نسـبة (٢٩,١٪) أنهـم نـادرا مـا يشـاركون فيهـا، مقابـل (٢٧,٣٪) لا يشـاركون في هـذه النـدوات أو المؤتمـرات العلميـة التـي تقيمهـا شركات العينـة.

ثانيـا: الدور الاتصالي للعلاقـات العامة أثناء الأزمات في شركات العينة.

أ. طبيعـة النشـاط الـذي تقـوم بـه العلاقـات العامـة عنـد وقـوع أزمـة تسـتدعي تدخـل وسـائل الإعـلام:

في حالـة وقـوع أزمـة ذات تأثـير تسـترعي انتبـاه الجمهـور الخارجـي والـرأي العـام، يدفـع هـذا الأمـر وسـائل الإعـلام إلى التركيـز عـلى أزمـة الشركـة، والجـدول أدنـاه يوضـح نتائـج إجابـات مسـئولي العلاقـات العامـة في شركات العينـة عـلى طبيعـة تقديـم معلومـات الأزمـة للوسـائل الإعلاميـة.

جدول رقم (٢٧)

التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث أزمة

الخيار	التكرار	النسبة
عقد مؤتمر صحفي وذكر بعض الحقائق التي لا تمس سمعة المنظمة	١٥	٢٧,٣
عقد مؤتمر صحفي واستخدام المهارة في التعتيم على الأزمة	١٣	٢٣,٦
عقد مؤتمر صحفي ونشر الحقائق كما هي بغض النظر عن النتائج	١٣	٢٣,٦
عدم عقد مؤتمر صحفي	١٤	٢٥,٥
المجموع	٥٥	٪١٠٠

تشير نتائج الجدول إلى أن ربع مسئولي العلاقات العامة في شركات العينة لا يميلون إلى عقد مؤتمر صحفي، في حين أن ثلاثة أرباع المسئولين يرون بعقد مؤتمر صحفي، لكن يختلف الهدف منه وطريقة المعالجة، حيث أشار (٢٧,٣٪) منهم بعقد مؤتمر صحفي وذكر بعض الحقائق التي لا تمس سمعة المنظمة، ونسبة (٢٣,٦٪) رأوا عقد مؤتمر صحفي واستخدام المهارة في التعتيم الإعلامي، وفي نسبة مماثلة رأوا عقد مؤتمر صحفي ونشر الحقائق كما هي بغض النظر عن النتائج، ومن وجهة نظر الباحث فإن أنجع الأساليب في التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات هو القيام بعقد مؤتمر صحفي ونشر الحقائق كما هي، وذلك لإثبات مصداقية الشركة.

ب. أساليب العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات:

تضطلع العلاقات العامة بمهام وأدوار اتصالية متعددة في مرحلة حدوث الأزمة وفق خطط معدة مسبقا، ومن بين هذه الأنشطة الاتصالية التعامل مع وسائل الإعلام، التي في هذه المرحلة يجذبها حدث وقوع الأزمة على المنظمة وتسعى إلى تغطيتها، ونظرا لأهمية وضرورة التعامل مع هذه الوسائل والتعاطي معها حتى يمكن تخفيف حدة الأزمة وعدم تصاعدها.

ويقيس الجدول أدناه الأساليب التي يتبعها مسئولي العلاقات العامة بشركات العينة في التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات.

جدول رقم (٢٨)

أساليب العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الاعلام عند وقوع أزمة في الشركة

الأساليب	التكرار	درجة الموافقة					التكرار	النسبة	المتوسط
	النسبة %	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي	غير موافق	غير موافق بشدة			
عند وقوع أزمة أو كارثة يجب التريث وعدم الإدلاء بأي تصريحات إعلامية	ك	١٨	٢٢	٨	٥	٢	٥٥	١٠٠,٠	٣,٨٩
	%	٣٢,٧	٤٠,٠	١٤,٥	٩,١	٣,٦			
يجب تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة للإعلاميين عند حدوث أزمة	ك	١٥	٢٣	٦	١١	-	٥٥	١٠٠,٠	٣,٧٦
	%	٢٧,٣	٤١,٨	١٠,٩	٢٠,٠	-			
لا بد من الإجابة علي الأسئلة الصحفية حتى تلك التي لا تعرف إجابتها	ك	١١	٢٤	٨	١٢	-	٥٥	١٠٠,٠	٣,٦٢
	%	٢٠,٠	٤٣,٦	١٤,٥	٢١,٨	-			
يقع علي عاتق الإدارة الحفاظ علي الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة وتبرئتها من تسببها بالأزمة مهما كلف الأمر	ك	١١	٢٦	٦	٩	٣	٥٥	١٠٠,٠	٣,٦٠
	%	٢٠,٠	٤٧,٣	١٠,٩	١٦,٤	٥,٥			
بالإمكان استخدام لفظ لا تعليق أثناء الرد علي سؤال صحفي	ك	٨	٢٢	٥	١٤	٦	٥٥	١٠٠,٠	٣,٢٢
	%	١٤,٥	٤٠,٠	٩,١	٢٥,٥	١٠,٩			
التكتم عند الأزمات ضرورة لتجنب وقوع المشاكل	ك	٤	٢٠	٩	١٧	٥	٥٥	١٠٠,٠	٣,٠٢
	%	٧,٣	٣٦,٤	١٦,٤	٣٠,٩	٩,١			
المتوسط العام								٣,٥٢	

تشير نتائج الجدول السابق إلى متوسط عام بلغ (٣,٥٢) وهو معدل مرتفع قليلا يشير إلى موافقة مسئولي العلاقات العامة في شركات العينة على الأساليب التي يمكن أن تتبناها في التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات، وجاء أول هذه الأساليب بمعدل (٣,٨٩) ونسبة (٧٢,٧٪) من المسئولين من هو موافق وموافق بشدة على أسلوب التريث عند حدوث الأزمة وعد الإدلاء بالتصريحات الإعلامية، مقابل (١٢,٧٪) منهم غير موافقين وغير موافقين بشدة، ونسبة (١٤,٥٪) ليس لهم رأي، وهذه النتيجة تختلف عن ما توصل إليه يوسف محمود في دراسته التي أشار فيها إلى أن (٥٨,٦٪) من مسئولي العلاقات العامة في شركات عينته يقومون بوقت قصير من وقوع الأزمة بإصدار البيانات والتصريحات الصحفية.

وحول وجوب تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة للإعلاميين عند حدوث الأزمة أشار (٤١,٨٪) من المسئولين على موافقتهم بتبني هذا الأسلوب، ونسبة (٢٧,٣٪) موافقون بشدة، مقابل (٢٠,٠٪) غير موافقين على تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة للإعلاميين، وتتفق هذه النتيجة قليلا مع دراسة محمود الذي أشارت نتائج دراسته إلى أن (٥٧,٢٪) من مسئولي العلاقات العامة يقومون بتقديم المعلومات الصادقة والصحيحة لوسائل الإعلام أثناء حدوث الأزمات.

وفيما يتعلق بأسلوب الإجابة على الأسئلة الصحفية ومن ضمنها تلك التي لا تعرف إجابتها أشار نسبة (٤٣,٦٪) من المسئولين إلى موافقتهم على اتخاذ هذا الأسلوب، ونسبة (٢٠,٠٪) موافقون بشدة، مقابل (٢١,٨٪) غير موافقين، ونسبة (١٤,٥٪) ليس لهم رأي حوله، وعن نه يقع على عاتق الإدارة الحفاظ على الصورة الذهنية وتبرئتها من التسبب بالأزمة وافق (٤٧,٣٪) من المسئولين على تبني هذا الأسلوب، ونسبة (٢٠,٠٪) موافقون بشدة، مقابل (١٦,٤٪) منهم غير موافقين و (٥,٥٪) غير موافقين بشدة، أما (١٠,٩٪) ليس لهم رأي في اتخاذ هذا الأسلوب.

أما أسلوب استخدام لفظ لا تعليق أثناء الرد على سؤال صحفي، وافق على الأخذ بهذا الأسلوب ما نسبته (٤٠.٪) من المسئولين، مقابل (٢٥,٥٪) منهم غير موافقين، وبلغ متوسط تبني أسلوب التكتم عند الأزمات لتجنب المشاكل (٣,٢)، حيث أشار (٣٦,٤٪) من المسئولين أنهم موافقون على ذلك، مقابل (٣٠,٩٪) منهم غير موافقين، ونسبة (٩,١٪) غير موافقين بشدة، أما نسبة من ليس لهم رأي حول هذا الأسلوب فقد بلغت (١٦,٤٪)، ويرى الباحث أن الأساليب الإيجابية من الآنفة الذكر والتي يجدر بمسئولي العلاقات العامة اتباعها في التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمة هو كل من عدم الاستعجال والتريث في إدلاء التصريحات الإعلامية و ضرورة تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة للإعلاميين عند الأزمات، أما بقية الأساليب فتندرج ضمن الأساليب السلبية التي على مسئولي العلاقات العامة تفاديها.

ثالثا: الثقافة السائدة لدى مسئولي العلاقات العامة تجاه الأزمات في شركات العينة

أ. وعي المسئولين عن العلاقات العامة تجاه الأزمات:

تعد القيم الثقافية والمعتقدات التي يستند إليها العاملون هي التي تحكم تصرفاتهم وردود أفعالهم، والجدول التالي يقيس مدى ثقافة واعتقاد مسئولي العلاقات العامة تجاه الأزمات في شركات عينة الدراسة.

جدول رقم (٢٩)

وعي المسئولين عن العلاقات العامة تجاه الأزمات

المعتقدات	التكرار / النسبة %	درجة الموافقة: إلي حد كبير جدا	إلي حد كبير	إلي حد ما	نادراً	أبداً	التكرار	النسبة	المتوسط
إن إدارة الأزمات ترف لا نستطيع تحمله	ك	٨	١٤	٢٢	٨	٣	٥٥	١٠٠,٠	٣,٢٩
	%	١٤,٥	٢٥,٥	٤٠,٠	١٤,٥	٥,٥			
طالما لم نصب بضرر فلا مبرر للحديث عن الأزمات	ك	١١	٨	٢٠	١٠	٦	٥٥	١٠٠,٠	٣,١٥
	%	٢٠,٠	١٤,٥	٣٦,٤	١٨,٢	١٠,٩			
لأن لكل أزمة طابعاً خاصا فلا يمكن الاستعداد لمواجهة أزمات لم تقع بعد	ك	١١	٨	١٩	١٠	٧	٥٥	١٠٠,٠	٣,١١
	%	٢٠,٠	١٤,٥	٣٤,٥	١٨,٢	١٢,٧			
إذا واجهتنا أزمة كبرى فهناك من سينقذها	ك	٧	٨	٢١	٩	١٠	٥٥	١٠٠,٠	٢,٨٧
	%	١٢,٧	١٤,٥	٣٨,٢	١٦,٤	١٨,٢			
يكفي جداً القيام برد فعل صحيح تجاه الأزمة عندما تقع	ك	١٣	١٦	١٥	٦	٥	٥٥	١٠٠,٠	٢,٥٣
	%	٢٣,٦	٢٩,١	٢٧,٣	١٠,٩	٩,١			
ينبغي معاقبة العاملين الذين ينقلون أخباراً سيئة	ك	١٧	١٢	١٤	٧	٥	٥٥	١٠٠,٠	٢,٤٧
	%	٣٠,٩	٢١,٨	٢٥,٥	١٢,٧	٩,١			
إن حجم منظمتنا ستحمينا من أي أزمة كبرى	ك	١٢	١٧	١٦	٨	٢	٥٥	١٠٠,٠	٢,٤٧
	%	٢١,٨	٣٠,٩	٢٩,١	١٤,٥	٣,٦			
المنظمة التي تدار إدارة ممتازة لا تواجه أي أزمة	ك	١٠	٢١	١٦	٦	٢	٥٥	١٠٠,٠	٢,٤٤
	%	١٨,٢	٣٨,٢	٢٩,١	١٠,٩	٣,٦			
المتوسط العام							٢,٧٩		

بلغ المتوسط الحسابي العام للجدول السابق (٢,٧٩) مما تشير نتائج الدراسة إلى أن مسئولي العلاقات العامة موافقون إلى حد ما على سيادة بعض المعتقدات تجاه الأزمات، وجاء أول المعتقدات الخاطئة بمعدل مرتفع (٣,٢٩) حيث أشار ثلثي المسئولين بنسبة (٦٥,٥٪) إلى أن إدارة الأزمات ترف لا نستطيع تحمله، مقابل (٥,٥٪) لا يعتقدون بذلك أبدا، ويرى (٣٦,٤٪) منهم إلى حد ما بالاعتقاد بأنه طالما لم نصب بضرر فلا مبرر للحديث عن الأزمات، ونسبة (٢٠,٠٪) يعتقدون بذلك إلى حد كبير جدا، في حين ساد الاعتقاد إلى حد ما بأن لكل أزمة طابعا خاصا ولا يمكن الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة بنسبة (٣٤,٥٪)، مقابل (٢٠,٠٪) يسود لديهم هذا الاعتقاد إلى حد كبير جدا، بينما وصلت نسبة غير الموافقين أبد على هذا الاعتقاد (١٢,٧٪).

وحول ما إذا حدثت أزمة فهناك من سينقذنا فقد أشار (٣٨,٢٪) من المسئولين بأنهم موافقون على هذا الاعتقاد إلى حدما، مقابل (١٦,٤٪) يرون ذلك نادرا، ونسبة (١٨,٢٪) لا يعتقدون بذلك أبدا، وعن الاكتفاء برد فعل صحيح تجاه الأزمة عند وقوعها أشار نصف مسئولي العلاقات العامة في شركات العينة بنسبة (٥٦,٤٪) أنهم موافقون إلى حد ما وإلى حد كبير، ونسبة (٢٣,٦٪) إلى حد كبير جدا، بينما بلغت نسبة من يرى ذلك نادرا (١٠,٩٪)، مقابل (٩,١٪) لا يرون ذلك أبدا.

أما من يرى بمعاقبة العاملين الذين ينقلون أخبارا سيئة بلغت موافقة مسئولي العلاقات العامة على ذلك إلى حد كبير وإلى حد ما بنسبة (٤٧,٣٪)، ونسبة (٣٠,٩٪) يرى ذلك إلى حد كبير جدا، مقابل (٩,١٪) لا يرون معاقبتهم أبدا، في حين ساد الاعتقاد لدى ثلثي المسئولين في شركات العينة بأن حجم المنظمة سيحميهم من أي أزمة كبرى نسبة (٦٠٪)، مقابل (٢١,٨٪) يرون ذلك إلى حد كبير جدا، ونسبة (١٤,٥٪) يرون ذلك نادرا، بينما بلغت نسبة من لا يرى ذلك أبدا (٣,٦٪).

وحول الاعتقاد بأن المنظمة التي تدار بشكل ممتاز لا تواجه أي أزمة فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (٢,٤٤)، حيث وصلت نسبة من يعتقد بذلك إلى حد كبير (٣٨,٢٪)، مقابل (٢٩,١٪) منهم يرون ذلك إلى حد ما، ونسبة (١٨,٢٪) إلى

حد كبير جدا، ومن أشار نادرا إلى هذا الاعتقاد بلغت نسبتهم (١٠,٩٪)، مقابل (٣,٦٪) لا يعتقدون بذلك أبدا.

ب. أهداف مسئولي العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة:

يشير الجدول التالي إلى أولويات الإجراءات في التعامل مع الأزمات وفق آراء مسئولي العلاقات العامة في شركات عينة الدراسة.

جدول رقم (٣٠)

ترتيب أولويات مسئولي العلاقات العامة في التعامل مع الأزمة

الأولويات	المتوسط	الترتيب
وضع خطة أو خطط لمواجهة الأزمة	٢,٩٥	١
البحث عن المشاكل التي قد تتطور لأزمات	٢,٦٢	٢
القضاء على الأزمة	٢,٣١	٣
إزالة آثار الأزمة	١,٧٦	٤

يتضح من النتائج أعلاه أن مسئولي العلاقات العامة في شركات العينة يرون أن من أهم أهدافهم في التعامل مع الأزمة هو وضع خطة أو خطط لمواجهة الأزمة بمتوسط بلغ (٢,٩٥)، وفي المرتبة الثانية هدف البحث عن المشاكل التي قد تتطور لأزمات بمتوسط (٢,٦٢)، وحل ثالثا القضاء على الأزمة بمتوسط (٢,٣١)، وفي المرتبة الأخيرة هدف إزالة آثار الأزمة بمتوسط (١,٧٦).

رابعا: المعوقات التي تواجه العلاقات العامة بشركات العينة في التعامل مع الأزمات

أ. المعوقات والمشاكل التي تحد من قدرة تعامل العلاقات العامة مع الأزمات:

نظرا لأن العلاقات العامة هي إحدى العناصر الإدارية المشاركة في إدارة ومواجهة الأزمات فإن هناك عددا من المعوقات والمشاكل التي تقف أمام قدرتها على

التعامل الفعال معها سواء من النواحي المالية أو الفنية أو البشرية، ويوضح الجدول التالي إجابات مسئولي العلاقات العامة في شركات العينة حول هذه العوائق.

جدول رقم (٣١)

المعوقات التي تواجهها إدارة العلاقات العامة وتحد من قدرتها على التعامل مع الأزمة

العوائق	التكرار	درجة الموافقة					التكرار	النسبة	المتوسط
	النسبة %	إلي حد كبير جدا	إلي حد كبير	إلي حد ما	نادراً	أبداً			
عدم توافر الكفاءات البشرية المدربة	ك	١٤	١١	١٤	٩	٧	٥٥	١٠٠,٠	٣,٢٩
	%	٢٥,٥	٢٠,٠	٢٥,٥	١٦,٤	١٢,٧			
عدم توفر قواعد بيانات ومعلومات في مجال الأزمات	ك	١١	١٣	١٦	٨	٧	٥٥	١٠٠,٠	٣,٢٤
	%	٢٠,٠	٢٣,٦	٢٩,١	١٤,٥	١٢,٧			
عدم وجود نظام اتصال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات	ك	١١	١٣	١٥	٩	٧	٥٥	١٠٠,٠	٣,٢٢
	%	٢٠,٠	٢٣,٦	٢٧,٣	١٦,٤	١٢,٧			
عدم توافر صلاحية اتخاذ القرارات	ك	١١	١٥	١٣	٦	١٠	٥٥	١٠٠,٠	٣,٢٠
	%	٢٠,٠	٢٧,٣	٢٣,٦	١٠,٩	١٨,٢			
عدم تحديد المسئوليات والسلطات	ك	١٥	٧	١٣	١١	٩	٥٥	١٠٠,٠	٣,١٥
	%	٢٧,٣	١٢,٧	٢٣,٦	٢٠,٠	١٦,٤			
عدم توافر ثقافة في إدارة الأزمات	ك	١٣	٨	١٥	٩	١٠	٥٥	١٠٠,٠	٣,٠٩
	%	٢٣,٦	١٤,٥	٢٧,٣	١٦,٤	١٨,٢			
عدم توفر التمويل اللازم	ك	١١	١٠	١٥	١٠	٩	٥٥	١٠٠,٠	٣,٠٧
	%	٢٠,٠	١٨,٢	٢٧,٣	١٨,٢	١٦,٤			
عدم توفر الدعم الكافي من الإدارة العليا	ك	٩	١٣	١٤	٩	١٠	٥٥	١٠٠,٠	٣,٠٤
	%	١٦,٤	٢٣,٦	٢٥,٥	١٦,٤	١٨,٢			
المتوسط العام									٣,١٦

بلـغ المتوسـط العـام للجـدول السـابق (٣,١٦) وهـو معـدل مرتفـع نسـبيا يشـير بوجـود عوائـق إلى حـد مـا تحـد مـن قـدرة العلاقـات العامـة عـلى مواجهـة الأزمـات في شركات عينـة الدراسـة، تتشـابه نتيجـة الباحـث مـع دراسـة سـحمي القحطـاني الـذي أشـار إلى وجـود عقبـات تواجهـه العلاقـات العامـة عنـد التعامـل مـع الأزمـات إذ بلـغ المتوسـط الحسـابي لهـا (٣,٤٤).

وجـاء عـدم توفـر الكفـاءات البشريـة المدربـة أولى العوائـق بمتوسـط بلـغ (٣,٢٩) حيـث تفاوتـت إجابـات مسـئولي العلاقـات العامـة حولـه وذلـك بوجـوده إلى حـد كبـير جـدا بنسـبة (٢٥,٥٪) ونسـبة مماثلـة رأت بوجـوده إلى حـد مـا، يـأتي بعـد ذلـك عائـق عـدم توفـر البيانـات والمعلومـات إلى حـد مـا بنسـبة (٢٩,١٪) ونسـبة (٢٣,٦٪) يـرون وجـود هـذا العائـق إلى حـد كبـير.

وحـول عـدم وجـود نظـام اتصـال لتبـادل المعلومـات عـن ظـروف الأزمـات أشـار (٢٧,٣٪) مـن مسـئولي العلاقـات العامـة إلى حـد مـا بعـدم توفـر هـذا النظـام المعلومـاتي المتعلـق بالأزمـات و (٢٣,٦٪) يـرون وجـوده إلى حـد كبـير، بينـما أشـار (٢٧,٧٪) إلى حـد كبـير بعـدم توافـر صلاحيـة اتخـاذ القـرارات ونسـبة مماثلـة يـرون ليـس هنـاك تحديـد للصلاحيـات والمسـئوليات في تعامـل العلاقـات العامـة مـع الأزمـات و(٢٣,٦٪) يـرون بوجـود إلى حـد مـا بعـدم توفرهـا، وهـذه النتيجـة التـي توصـل إليهـا الباحـث تختلـف بشـكل كبـير عـن دراسـة برغـوت الـذي أشـار في دراسـته إلى أن (٧٥٪) مـن مسـئولي العلاقـات العامـة يـرون عائـق عـدم توزيـع المهـام والصلاحيـات في التعامـل مـع الأزمـات.

وعـن عـدم توفـر ثقافـة في إدارة الأزمـة أشـار (٢٧,٣٪) مـن مسـئولي العلاقـات العامـة في شركات العينـة إلى افتقارهـم إليهـا إلى حـد مـا ونسـبة (٢٣,٦٪) رأت وجـود هـذا العائـق إلى حـد كبـير جـدا، بينـما بلـغ المتوسـط الحسـابي لعـدم توفـر التمويـل الـلازم للعلاقـات العامـة لمواجهـة الأزمـات (٣,٠٧) ومعـدل قريـب بلـغ (٣,٠٤) أشـار مسـئولي العلاقـات العامـة إلى عـدم توفـر الدعـم الـكافي مـن الإدارة العليـا حيـث تفاوتـت إجاباتهـم مـا بـين إلى حـد مـا بنسـبة (٢٥,٥٪) وإلى حـد كبـير بنسـبة (٢٣,٦٪).

المبحث الرابع

أهم النتائج والتوصيات

- المطلـب الأول: أهم نتائج الدراسـة الميدانية
- المطلـب الثاني: التوصيات

المطلب الأول

أهم نتائج الدراسة الميدانية

استهدفت هذه الدراسة وصف واقع جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات لدى منظمات القطاع الخاص في مدينة الرياض، وقد توصل الباحث خلالها إلى مجموعة من النتائج في شقيها النظري والميداني لا يتسع المقام إلى حصرها وتحليلها، وإنما يمكن الوقوف عند بعض المتغيرات الهامة، فقد كشفت الدراسة بعد فحص أدبيات حقل إدارة الأزمات والدراسات السابقة في هذا المجال، إلى أن إدارة الأزمات هو من الحقول الإدارية الحديثة نمت أسسه ومحاوره ومفاهيمه بصورة لافتة خلال السنوات الأخيرة، وهذا التنامي المطرد مرده إلى كثرة الأزمات التي أصبحت تعصف بالمنظمات، نظرا للعوائق والتعقيدات التي أصبحت من سمات هذا العصر والمتمثلة بتقدم وتعقد التكنولوجيا، وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها، وازدياد أهمية الرأي العام، الأمر الذي يواجه المنظمات تحديات كبيرة لتجاوز الأزمات التي تنشأ بسببها.

وللتعاطي مع هذه الأزمات والتعامل معها بنجاح فقد كشف الجانب النظري لهذه الدراسة عن مجموعة من المتطلبات العلمية التي تمكن المنظمات من تجاوز أزماتها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال الاعتماد على أسس واستراتيجيات ومناهج علمية مقننة قادرة على إخراجها من عباءة الأزمة والحد من تفاقم تأثيراتها السلبية.

ولأن الأزمة مشكلة اتصالية فالتعامل معها يقع على عاتق العلاقات العامة لأهمية مخرجاتها من بحوث ودراسات مفادها الكشف عن الأزمات المحتملة، وللدور الاتصالي الذي تؤديه عند حدوث الأزمات في التعامل مع أطراف الأزمة وجماهيرها الداخلية والخارجية، ولقيامها بعمليات المتابعة والتقييم لما بعد الأزمة، من هذا

المنطلق خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج في الإطار الميداني لهذه الدراسة، كشفت خلالها واقع إدارات العلاقات العامة في المنظمات الخاصة ودورها في إدارة الأزمات، وأنشطتها في المراحل المختلفة لها.

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن ثلثي شركات العينة سبق لها وأن مرت بأزمة، إلا أن النتائج كشفت عن انخفاض الاعتماد على العلاقات العامة في إدارة أزماتها، حيث أشار (٧١,٩٪) من مدراء العلاقات العامة في هذه الشركات إلى أن مشاركة إداراتهم تتراوح ما بين المتوسطة والقليلة، مما يشير إلى وجود مركزية في هذه الشركات نظرا لأن غالبيتها تعتمد على الإدارة العليا في تولي زمام الأزمة وإدارتها، أو أن تسند مهام إدارة الأزمة إلى مستشارين خارجيين.

وعلى الرغم من أهمية الشق الإتصالي الذي تقوم به العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة، إلا أن نتائج الدراسة أسفرت عن معدل يميل إلى الانخفاض في ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها في مرحلة حدوث الأزمة في شركات العينة التي مرت بأزمة، وقد استأثر جانب الاتصال بالجماهير الداخلية أبرز الأنشطة ويتمثل باطلاع العلاقات العامة للعاملين عن الأزمة، وتنبيههم بعدم التصريح إلى عن طريقها، أما النشاط الاتصالي مع الجمهور الخارجي فاقتصر على إمداد العلاقات العامة لوسائل الإعلام بالبيانات الصحفية خلال الأزمة، بينما لم تحظ بقية الأنشطة بالاهتمام حيث غاب الاتصال بالجماهير الخارجية للمنظمة واطلاعهم على تطورات الأزمة، وكذلك التواصل مع وسائل الإعلام لعقد مؤتمر صحفي يشرح أبعاد الأزمة.

ونظرا لأن إدارة الأزمة لا تنتهي بانقضائها وزوالها، ذلك أنه يوجد العديد من الأنشطة والإجراءات التي ينبغي على العلاقات العامة القيام بها فور انتهاء الأزمة في المنظمة، إلا أن نتائج الدراسة كشفت عن معدل منخفض بلغ (٢,٤٨) يشير إلى ندرة قيام العلاقات العامة بشركات العينة التي مرت بأزمة في القيام بأنشطة المتابعة والتقييم، إلا أنه جاء نشاط إجراء حملة إعلامية لتحسين الصورة

الذهنيـة، والتعـرف عـلى سـلبيات الأزمـة بنسـبة (٢٨,١٪) كأبـرز الأنشـطة التـي قامـت بهـا عينـة الدراسـة إلى حـد مـا، بينـما أظهـرت النتائـج أن غالبيـة إدارات العلاقـات العامـة في شركات العينـة لم تقـم بإجـراء البحـوث والدراسـات لقيـاس اتجاهـات الوسـائل الإعلاميـة تجـاه المنظمـة في مرحلـة مـا بعـد الأزمـة، أو تلـك التـي تتعلـق بمعرفـة آثارهـا عـلى الجماهـير الخارجيـة.

- الاستعداد للأزمات:

حـول الاسـتعدادات اللازمـة التـي تقـوم بهـا العلاقـات العامـة في كافـة شركات العينـة سـواء تلـك التـي مـرت بأزمـة أم لا قبـل وقـوع الأزمـات، كشـفت نتائـج الدراسـة عـن قيـام عينـة الدراسـة إلى حـد مـا بأنشـطة مـا قبـل الأزمـة، وجـاء أبرزهـا التواصـل المسـتمر مـع وسـائل الإعـلام وبنـاء علاقـات جيـدة معهـا حيـث وصلـت نسـبة مـن يقـوم بـه في شركات العينـة (٦٥,٥٪)، ويـرى الباحـث أن توطيـد العلاقـة مـع وسـائل الإعـلام وتقريـب المسـافات معهـا ضروري لكسـب هـذه الوسـائل وضـمان التعـاون معهـا عنـد حـدوث الأزمـة.

كـما أوضحـت النتائـج التـي آلـت إليهـا الدراسـة عـن قيـام نصـف عينـة الدراسـة بمعـدلات قليلـة الاهتـمام بالتدريـب والتطويـر في مجـال الأزمـات، وإعـداد الخطـط الاتصاليـة المسـبقة التـي توضـح كيفيـة التعامـل مـع وسـائل الإعـلام، وتـأتي بعـض أنشـطة مـا قبـل الأزمـة في مرحلـة متأخـرة ومنهـا تحديـد الجماهـير الخارجيـة، ووضـع تصـورات وسـيناريوهات للأزمـات المحتملـة، بينـما أظهـرت نتائـج الدراسـة عـن أنشـطة شـبه غائبـة لـدى عينـة الدراسـة، حيـث بلغـت معـدلات منخفضـة وتتعلـق بإجـراء البحـوث والدراسـات سـواء التـي تعنـى بالكشـف عـن المشـاكل المحيطـة أو تلـك التـي تقيـس اتجاهـات الـرأي العـام والـروح المعنويـة لـدى العاملـين.

وأشـارت نتائـج الدراسـة إلى معـدل مرتفـع قليـلا بلـغ (٣,٦) يشـير إلى حـد مـا بتوفـير شركات العينـة الأدوات والإمكانـات للعلاقـات العامـة في مجـال مواجهـة الأزمات، جاء أبرز هذه الأدوات بنسبة (٤١,٨٪) "وضع قواعد وأنظمة رسمية تحدد

دور العلاقات العامة في الأزمات"، ويرى الباحث أنه يمكن لهذه الضوابط أن تحد من صلاحيات ومهام العلاقات العامة وتقلص من دورها في مواجهة الأزمات.

كما أظهرت النتائج عن توفر بعضا من الأدوات إلى حد ما ومنها "وجود فريق عمل يقوم بالتخطيط للأزمات" و "وجود بند مالي مخصص للأزمات" و "وجود نظام معلومات لمواجهة الأزمة" و " وجود خطوط هاتفية مباشرة مع الأطراف المعنية بالأزمة" و "استخدام البحوث العلمية وبحوث العمليات".

وعن تنظيم شركات العينة لموظفيها فعاليات تتعلق بإدارة الأزمات، فقد كشفت نتائج الدراسة إلى ضعف ملحوظ في الاهتمام بإقامة وعقد فعاليات في إدارة الأزمات أو الكوارث أو المخاطر أو الطوارئ، حيث اقتصر اهتمامها وبنسب منخفضة على إقامة دورة تدريبية في هذه الفعاليات، بينما انخفضت وبشكل كبير اهتمام الشركات بعقد ورش العمل والندوات والمحاضرات، كما أظهرت نتائج الدراسة عن ندرة مشاركة موظفي العلاقات العامة في هذه الفعاليات حيث بلغ معدل مشاركتهم (٢,٦٠)، جاء أولا مشاركتهم في الدورات التدريبية، وثانيا في المحاضرات وثالثا في ورش العمل ورابعا في الندوات والملتقيات العلمية.

ويرى الباحث أن سبب قلة اهتمام الشركات بعقد فعاليات إلى حداثة علم إدارة الأزمات وعدم وجود ثقافة لديها في هذا الجانب، إضافة إلى عدم توافر الدعم الكافي من الإدارة العليا، وتدني اهتمامها بتدريب موظفي العلاقات العامة وتأهيلهم في مجال مواجهة الأزمات.

- الأنشطة الاتصالية عند وقوع الأزمات:

تؤكد أدبيات إدارة الأزمات على أن أول ردة فعل للمنظمة عند حدوث أزمة لها هو سرعة التعامل مع وسائل الإعلام وعقد مؤتمر صحفي يقدم حقائق أبعاد الأزمة، مفاد ذلك للحد من تشكل الاتجاهات والآراء الخاطئة لدى الجماهير الخارجية عن أزمة المنظمة، إلا أن نتائج الدراسة أظهرت تفاوتا في إجابات عينة الدراسة، جاء

أولا الخيار الخاطئ والمتمثل بعقد مؤتمر صحفي وذكر بعض الحقائق التي لا تمس سمعة المنظمة بنسبة (٢٧,٣٪)، ونسبة (٢٥,٥٪) أشاروا إلى عدم عقد مؤتمر صحفي، أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء الخيار الصحيح بعقد مؤتمر صحفي ونشر الحقائق كما هي بنسبة (٢٣,٦٪)، ويرجع الباحث تأخر الخيار السليم لدى عينة الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من مدراء العلاقات العامة في شركات العينة لديهم تخصصات في علوم مختلفة غير العلاقات العامة، ينتج عن ذلك قصور في إدراك أهمية التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات، وعلى طبيعة تقديم المعلومات لهم بشكل صحيح.

وحول الأساليب التي يمكن أن تتبناها عينة الدراسة في التعامل مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات، أظهرت نتائج الدراسة إلى موافقة غالبية عينة الدراسة بمعدل بلغ (٣,٨٩) على تبني أسلوب خاطئ في التعامل مع وسائل الإعلام والمتمثل بالتريث وعدم إدلاء تصريحات إعلامية عند حدوث الأزمة في المنظمة، بينما جاء الخيار الصحيح في المرتبة الثانية من حيث الموافقة على وجوب تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة للإعلاميين عند وقوع الأزمات بمعدل (٣,٧٦).

كما اتضح من نتائج الدراسة موافقة غالبية عينة الدراسة بمعدلات مرتفعة على إمكانية تبني بقية الأساليب الخاطئة في التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات ومنها: " لا بد من الإجابة علي الأسئلة الصحفية حتى تلك التي لا تعرف إجابتها " و " يقع علي عاتق الإدارة الحفاظ علي الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة وتبرئتها من تسببها بالأزمة مهما كلف الأمر" و"بالإمكان استخدام لفظ لا تعليق أثناء الرد علي سؤال صحفي" و "التكتم عند الأزمات ضرورة لتجنب وقوع المشاكل"

- الثقافة السائدة تجاه الأزمات:

وجود ثقافة إيجابية ووعي تجاه الأزمة يؤدي إلى ردود أفعال سليمة عند التعامل معها ومواجهتها، إلا أن نتائج الدراسة كشفت عن تدني مستوى وعي غالبية عينة الدراسة نظرا لسيادة المعتقدات الخاطئة لديهم تجاه الأزمة، فقد أشارت

النتائـج إلى معـدل مرتفـع بلـغ (٣,٢٩) مـن عينـة الدراسـة مـن يسـود لديهـم الاعتقـاد الخاطـئ بـأن إدارة الأزمـات هـي تـرف لا يسـتطيعون تحملـه، مقارنـة بــ (٥,٥٪) ممـن لا يعتقـدون ذلـك.

ومـن يسـود لديهـم الاعتقـاد بأنـه لا مـبرر للحديـث عـن الأزمـات طالما لم نصـب بـضرر بلـغ معـدل مـن يقـول بالموافقـة عليـه (٣,١٥)، ومعـدل (٣,١١) لمـن يوافـق عـلى أن لـكل أزمـة طابعـا خاصـا فـلا يمكـن الاسـتعداد لمواجهـة الأزمـات التـي لم تقـع.

كما أظهـرت النتائج عـلى أن غالبيـة عينـة الدراسـة تسـود لديهـم إلى حـد مـا بقيـة المعتقـدات الخاطئـة والمتمثلـة بــ "إذا واجهتنـا أزمـة كـبرى فهنـاك مـن سينقذها " و " يكفـي جـداً القيـام بـرد فعـل صحيـح تجـاه الأزمـة عندمـا تقـع " و"ينبغـي معاقبـة العاملـين الذيـن ينقلـون أخبـاراً سـيئة" و "أن حجـم منظمتنـا سـتحمينا مـن أي أزمـة كـبرى" و "المنظمـة التـي تـدار إدارة ممتـازة لا تواجـه أي أزمـة".

إضافـة إلى أن النتائـج كشـفت عـن عـدم سـلامة ترتيـب أولويـات مـدراء العلاقـات العامـة في التعامـل مـع الأزمـات، حيـث تأخـر الخيـار الصحيـح وهـو البحـث عـن المشـاكل التـي قـد تتطـور لأزمـات إلى المرتبـة الثالثـة، بينـما جـاء في المرتبـة الأولى هـدف وضـع خطـة أو خطـط لمواجهـة الأزمـة، وفي المرتبـة الثانيـة القضـاء عـلى الأزمـة.

ويرجـع الباحـث سـبب تـدني مسـتوى ثقافـة ووعـي مـدراء العلاقـات العامـة تجـاه الأزمـات في شركات العينـة إلى عـدة أسـباب منهـا:

١. عـدم توفـر الاهتـمام الـكافي مـن قبـل الإدارة العليـا بنشـاطات العلاقـات العامـة في مواجهـة الأزمـات.

٢. قصـور وضعـف الاهتـمام بتأهيـل وتدريـب مـدراء العلاقـات العامـة في مجـال الأزمـات.

٣. قلـة المتخصصـين في العلاقات العامة.

• معوقات مواجهة الأزمات:

حتى تقوم العلاقات العامة بدورها في مواجهة الأزمة، فإنه ينبغي البحث عن المشاكل والمعوقات المالية والفنية والتنظيمية، ومن ثم العمل على إزالتها وتوفير كافة السبل التي تتيح للعلاقات العامة القيام بمسؤولياتها على النحو المأمول، وقد أظهرت النتائج عن وجود معوقات إلى حد ما لدى عينة الدراسة تحول من قدرتهم على التعامل مع الأزمة بلغ المعدل العام لها (٣,١٦)، وأول هذه المعوقات عدم توافر الكفاءات البشرية المدربة حيث اتفقت غالبية عينة الدراسة على وجوده، وجاء ثانيا عدم توفر قواعد بيانات ومعلومات في مجال الأزمات بمعدل بلغ (٣,٢٤)، تأتي بعد ذلك بقية المعوقات حيث تقاربت نتائج معدلاتها، وهي عدم وجود نظام اتصال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات بمعدل (٣,٢٢)، وعدم توافر صلاحية اتخاذ القرارات بمعدل (٣,٢٠)، و عدم تحديد المسئوليات والسلطات بمعدل (٣,١٥)، و عدم توافر ثقافة في إدارة الأزمات بمعدل (٣,٠٩)، وعدم توفر التمويل اللازم بمعدل (٣,٠٧)، وعدم توفر الدعم الكافي من الإدارة العليا بمعدل (٣,٠٤).

المطلب الثاني

التوصيات

اهتمت هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني بالكشف عن دور العلاقات العامة في مجال الأزمات، ولا زالت المنظمات العربية والمحلية على وجه الخصوص تغفل أهمية هذا الجهاز الإداري ولا توليه الاهتمام الكافي، على الرغم من قدرته على القيام بأدوار ومهام من شأنها إنقاذ المنظمات من أزماتها، على عكس المنظمات في المجتمعات الغربية التي استطاعت أن تحدد ماهية الأزمة على أنها مشكلة اتصالية، وجعلت العلاقات العامة كأفضل جهة إدارية قادرة على مواجهة هذه المشكلة نظرا لثقتها بالقدرات الاتصالية لها التي تمكنها من الكشف عن الأزمات من خلال الدراسات والخطط التي تكفل عدم وقوعها، أو تلك النشاطات عند حدوثها التي تمكن المنظمة من تخفيف حدة الأزمة عليها وخروجها بأقل الأضرار، وقد سعت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع جهود العلاقات العامة في الشركات السعودية الكبرى، وقياس مدى قدرتها على التعامل مع أزمات منظماتها، وخرجت بنتائج من شأنها أن تقدم توصيات علمية وعملية ترفع من كفاءة ومستوى إدارات العلاقات العامة في مجال الأزمات:

أولا: التوصيات العلمية

١. من خلال مراجعة الدراسات السابقة اتضح قلة الدراسات العربية والمحلية بشكل خاص، في التطرق إلى دور العلاقات العامة في الأزمات على الرغم من الاهتمام الذي توليه أقسام العلاقات العامة في الجامعات المحلية بتدريس هذا الجانب، فإن الباحث يوصي بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية لإثراء الإطار المعرفي والتطبيقي لدور العلاقات العامة في الأزمات.

٢. كشفت نتائج الدراسة عن قصور لدى الدراسات السابقة والمراجع العلمية العربية في بناء نموذج علمي للعلاقات العامة في الأزمات، وعليه يوصي الباحث بما يلي:

- إجراء دراسات تعنى بتقديم نماذج علمية حديثة قابلة للتطبيق توضح دور العلاقات العامة في مراحل الأزمة المختلفة.
- إجراء دراسات تعنى بعمليات تخطيط العلاقات العامة للأزمات، توضح فيها الأسس العلمية في بناء الخطط القبلية وعمليات بناء سيناريوهات الأزمة.

٣. خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك أحد الأدوار الاتصالية تقوم بها العلاقات العامة في الأزمات، وهي التعامل مع وسائل الإعلام، فيوصي الباحث بإجراء دراسات حول صورة ممارسي العلاقات العامة لدى الإعلاميين عند تغطية الأزمات والحصول على المعلومات.

٤. يوصي الباحث بعمل دراسات حالة Case Study لأزمة فعلية حدثت لمنظمة ومن ثم قياس دور العلاقات العامة في مواجهتها.

٥. اقتصرت هذه الدراسة بالتعرف على دور العلا قات العامة في المنظمات الخاصة ودراسة سابقة عنيت بالتعرف على هذا الدور في المنظمات الحكومية، ويوصي الباحث بإجراء دراسات مقارنة تبحث في جهود العلاقات العامة في كل من القطاعين.

٦. أكدت نتائج الدراسة على وجود عوائق تحد من قدرة العلاقات العامة على التعامل مع الأزمة، ويوصي الباحث بإجراء دراسات متعمقة لأثر بعض المتغيرات مثل: أثر اتجاهات الإدارة العليا تجاه دور العلاقات العامة في الأزمات، وأثر دور التخصص في العلاقات العامة بمجال إدارة الأزمات.

ثانيا: التوصيات العملية التطبيقية

١. أشارت نتائج السمات العامة للمبحوثين قلة نسبة المتخصصين في العلاقات العامة حيث بلغت (١٤,٥٪) من إجمالي عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة المتخصصين في علوم مختلفة (٥٦,٤٪)، ويوصي الباحث الشركات السعودية بزيادة الاهتمام باستقطاب المتخصصين في العلاقات العامة.

٢. أكدت نتائج الدراسة على شركات العينة التي سبق لها وأن مرت بأزمة، على استحواذ الإدارة العليا على نسبة مشاركة كبيرة في إدارة أزمة منظماتها إذ بلغ المتوسط العام لها (٤,٢٢)، بينما بلغ معدل مشاركة العلاقات العامة (٢,٨٨) وتعني مشاركتها بدرجة متوسطة وقليلة، ويوصي الباحث بضرورة إشراك العلاقات العامة والاهتمام بجعلها إحدى العناصر الرئيسية المشاركة في إدارة الأزمة.

٣. بناء على ما أشارت إليه نتائج الدراسة حول تدني أنشطة العلاقات العامة أثناء الأزمة في شركات العينة التي سبق وأن مرت بأزمة، بلغ المتوسط العام لممارسة هذه الأنشطة (٢,٥٤)، يوصي الباحث إدارات العلاقات العامة بزيادة الاهتمام بالأنشطة الاتصالية الموجهة للجماهير الداخلية والخارجية، نظرا لأهمية هذه المرحلة في الحد من تداعي تأثيرات الأزمة.

٤. وفقا لما أشارت إليه نتائج الدراسة عن انخفاض ممارسة العلاقات العامة لأنشطتها في مرحلة ما بعد الأزمة في شركات العينة التي سبق وأن مرت بأزمة، وبلغ المتوسط العام لممارسة هذه الأنشطة (٢,٤٨)، ويوصي الباحث بضرورة التركيز على إجراء عمليات التقييم والمتابعة لما بعد الأزمة نظرا لأنها تمنع من وقوع أزمات مستقبلية.

٥. أشارت نتائج الدراسة إلى تدني الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات في عينة الدراسة لمرحلة ما قبل الأزمة، ويوصي الباحث بالاهتمام بمثل هذه البحوث بسبب أن نتائجها تقود إلى اكتشاف أزمات محتملة الوقوع.

٦. أكدت نتائج الدراسة على أن غالبية شركات العينة لا تولي اهتماما كافيا بإلحاق موظفيها بدورات وأنشطة ذات علاقة بإدارة الأزمات، إضافة إلى ندرة مشاركة العلاقات العامة في دورات تأهيلية في المجال ذاته، كما أشارت النتائج إلى أن هناك تدني في مستوى الوعي والثقافة لدى عينة الدراسة في مجال الأزمات، ويوصي الباحث بضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل منسوبي العلاقات العامة سواء من خلال عقد فعاليات داخلية، أو إرسالهم إلى دورات خارجية.

٧. بناء على ما أشارت إليه النتائج من تبني عينة الدراسة لأساليب خاطئة في التعامل مع وسائل الإعلام عند حدوث الأزمات، فيوصي الباحث بأهمية عقد دورات تدريبية مسبقة توضح كيفية التعامل مع الوسائل الإعلامية.

٨. أكدت نتائج الدراسة عن وجود عوائق تحد من قدرة العلاقات العامة على التعامل مع الأزمة بالشكل المطلوب، يوصي الباحث الشركات إذا أرادت أن تقوم العلاقات العامة بدورها الفاعل في مساعدتها على تخطي عقبة الأزمة، أن تعمل على إزالة جميع المعوقات والمشاكل سواء أكانت مالية أو بشرية أو تنظيمية.

المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

أولا: المراجع العربية

١. ابن كردم، عبدالله، متعب: (اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية)، الرياض، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٥م.

٢. آل سعود، يزيد بن محمد: (دور الأجهزة الإعلامية في التعامل مع الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية على أجهزة الإعلام السعودي)، الرياض، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة،٢٠٠٧م.

٣. أبو قحف، عبد السلام، (الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات)، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م.

٤. أبو فارة، يوسف، أحمد: (إدارة الأزمات مدخل متكامل)، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠٠٩م.

٥. أبو عقاب، جعفر، سعيد، إبراهيم: (إدارة الأزمات التنموية)، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية المجتمع، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٨م.

٦. الحيزان، محمد، عبدالعزيز:(البحوث الإعلامية، أسسها، أساليبها، مجالاتها)الرياض، دار سفير للطباعة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٤م.

٧. البادي، محمد، محمد: (العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا)، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة الأولى، ١٩٩٢م.

٨. البكري، فؤاده: (دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية

لإحـدى أزمـات مـصر للطـيران) المؤتمـر السـنوي الرابـع لإدارة الأزمـات، كليــة التجــارة، جامعــة عــين شــمس،١٩٩٩م.

٩. برغـوت، عـلي: (دور العلاقـات العامـة في إدارة الأزمـات الجامعيـة) القاهــرة، معهــد البحــوث والدراســات العربيــة، قســم الدراســات العربيــة، ٢٠٠٣م.

١٠. التويـم، عبداللـه، محمـد، سـعد: (العلاقـات العامـة والصحافـة اسـتراتيجيات التحريـر والـردود)، الريـاض، مطابـع الحميـضي، فهرسـة الملـك فهـد الوطنيـة، ١٤٢٧هـ.

١١. جـاد اللـه، محمـود: (إدارة الأزمـات)، عـمان، دار أسـامة للنـشر والتوزيـع، الطبعــة الأولى، ٢٠٠٧م.

١٢. جـودة، محفـوظ، أحمـد: (العلاقـات العامـة، مفاهيـم وممارسـات)، عـمان، دار زهـران للنـشر والتوزيـع، الطبعـة الأولى، ٢٠٠٦م.

١٣. حجـاب، محمـد، منـير: (العلاقـات العامـة في المؤسسـات الحديثـة)، القاهـرة، دار الفجـر للنـشر والتوزيـع، الطبعـة الثانيـة، ٢٠٠٧م.

١٤. الحمـلاوي، محمـد، رشـاد: (إدارة الأزمـات)، الإمـارات العربيـة المتحـدة، مركـز الإمـارات للدراسـات والبحـوث الاسـتراتيجية، ١٩٩٥م.

١٥. الحمـلاوي، محمـد، رشـاد: (التخطيـط لمواجهـة الأزمـات: عـشر كـوارث هـزت مـصر)، القاهـرة، مكتبـة عـين شـمس، ١٩٩٥م.

١٦. حريــز، ســامي، محمــد: هشــام:(المهارة في إدارة الأزمـات وحـل المشـكلات: الأسـس النظريـة والتطبيقيـة)، عـمان، دار البدايـة نـاشرون وموزعــون، الطبعــة الأولى، ٢٠٠٧م.

١٧. خضور، أديب: (الإعلام والأزمات)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩م.

١٨. الخضيري، محسن، أحمد، (إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف- منهج المنظومات)، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ١٩٩٠م.

١٩. الخزرجي، ثامر كامل محمد: (العلاقات السياسية الدولية واستراتيجية إدارة الأزمات) عمان، دار مجدلاوي، ٢٠٠٥م.

٢٠. دليل الدرجة الممتازة، الغرفة التجارية الصناعية بمدينة الرياض، الإدارة العامة للمشتركين، مركز الدرجة الممتازة، إصدار ٢٠٠٨م.

٢١. الرازي، محمد بن أبي بكر: (مختار الصحاح) بيروت، دار الكتاب العربي، ١٩٦٧م.

٢٢. الرازم، عزالدين:(التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات)، عمان، دار الخواجا للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ١٩٩٥م.

٢٣. شومان، محمد: (الإعلام والأزمات: مدخل نظري وممارسات عملية)، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢م.

٢٤. الشافعي، محمد، محمد: (استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث) القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، ٢٠٠١م.

٢٥. الشافعي، محمد، محمد: (إدارة الأزمات)، القاهرة، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر،١٩٩٩م.

٢٦. الشعلان، فهد احمد:(اداره الازمات الاسس - المراحل – الآليات) الرياض، الوطنية للتوزيع، الطبعة الثانية،٢٠٠٢م.

٢٧. شعبان، حمدي محمد: (الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث)، عمان، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ٢٠٠٥م.

٢٨. الصيرفي، محمد: (إدارة الأزمات)، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ٢٠٠٨م.

٢٩. الضويحي، عبدالعزيز، سلطان: (التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام بمدينة الرياض)، الرياض، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤م.

٣٠. عبدالموجود، جابر، محمد: (العلاقات العامة واتصالات الأزمة)، القاهرة، جامعة الأزهر، مجلة البحوث الإعلامية، العدد الرابع عشر،٢٠٠٠م.

٣١. عبدالقادر، نادية: (إدارة الأزمات وحل المشكلات)، الكويت، بحث منشور مقدم إلى وزارة التربية والتعليم، ٢٠٠٧م.

٣٢. عبيدات،ذوقان،وآخرون: (البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه)، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة السادسة،٢٠٠١م.

٣٣. عياصرة، معن محمود، مروان محمد بني أحمد: (إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل)، عمان، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨م.

٣٤. عليوه، السيد، (اداره الازمات والكوارث: مخاطر العولمه والارهاب الدولي)، القاهرة، مركز القرارات للاستشارات، ٢٠٠٤م.

٣٥. العبودي، محسن، محمد: (نحو استراتيجية علمية في مجال إدارة الأزمات والكوارث)، القاهرة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، ١٩٩٥م.

٣٦. العمار، عبدالله، سليمان: (إدارة الأزمات والكوارث في عصر تقنية ونظم المعلومات)، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ٢٠٠٦م.

٣٧. (العلاقات العامة تقفز على أسوار الأزمة العالمية)، تقرير منشور بصحيفة الرياض، ٢٠٠٩م، العدد ١٥٠٦٤، تاريخ ١٤٣٠/١٠/٢هـ

٣٨. عجوة، علي: (العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق)، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠١م.

٣٩. الفهيد، علي بن محمد بن علي: (دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات..دراسة استطلاعية لبعض إدارات العلاقات العامة في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية)، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤١٩هـ.

٤٠. القحطاني، سحمي، محمد: (دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية)، الرياض، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، ١٤٢٤هـ.

٤١. الكردي، محمد، كامل: (العلاقات العامة علم الإعلام وفن الاتصالات)، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨م.

٤٢. مكاوي، حسن عماد: (الإعلام ومعالجة الأزمات)، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥م.

٤٣. مركـز الخـبرات المهنيـة لـلإدارة: (اداره الأزمـات: التخطيـط لمـا قـد لا يحـدث)، القاهـرة، ٢٠٠٢م.

٤٤. مركـز الخـبرات المهنيـة لـلإدارة، (فـن إدارة الأزمـات والصراعـات)، القاهـرة، ١٩٩٨م.

٤٥. المعجم الوسيط، الجزء الأول.

٤٦. محمـود، يوسـف: (احتياجـات الصحفيـين مـن مسـئولي العلاقـات العامـة عنـد حـدوث الأزمـات)، القاهـرة، دراسـة ميدانيـة، جامعـة الزقازيـق، مجلـة كليـة الآداب، ١٩٩٩م.

٤٧. الوهـاس، محمـد حسـن أحمـد: (دور القيـادات الأمنيـة في فاعليـة إدارة الأزمـات: دراسـة تطبيقيـة عـلى قـوات الأمـن الخاصـة في منطقتـي الريـاض ومكـة المكرمـة)، الريـاض، جامعـة الأمـير نايـف العربيـة للعلـوم الأمنيـة، قسـم العلـوم الإداريـة، رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة، ١٤٢٣هـ.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Barton, Laurence: (Crisis Management Selecting Communications Strategy), Management Decision, Vol: 28, 1993

2. Birch, J.(New Factors in Crisis Planning and Response Public Relations Quarterly),1994.

3. Burnett, Jhon: (A Strategic Approach to Managing Crisis), Public Relations Review, 1998.

4.Dunn,S.Waston:(PublicRelations: A contemporary Approach), "Home Wood", Columbia,1986..

5. Mara,Francis:(Crisis Communications Plans: Poor Predictors Of Excellent Crisis Public Relations), Public Relations Review, vol. 24,No.4.

6. Stanton, Peter: (Ten Communications Mistakes You Can Avoid When Managing A Crisis), Public Relations Quarterly, 2002, Vol. 36, No 2.

7. William, Olaniran(Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice),Public Relations Review.

8. Webster,New World Dictionary of American English, 1997, p 27.

الملاحق

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
كلية الدعوة والإعلام
قسم الإعلام



رقم الإستبانة	

استبانة مسئولي إدارات العلاقات العامة

مسئول إدارة العلاقات العامة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد.......

الاستبيان المرفق جزء أساسي لإتمام البحث التكميلي لنيل درجة الماجستير من كلية الدعوة والإعلام – قسم الإعلام – بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وهو يتعلق بدراسة حول جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات.

وتهدف هذه الدراسة إلى الرفع من كفاءة وفعالية منسوبي العلاقات العامة في المنظمات والمنشآت الخاصة بالمملكة العربية السعودية في مواجهة الأزمات وإدارتها في مراحلها المختلفة.

آمل التكرم بالإجابة على جميع أسئلة الاستبيان بدقة، حيث يتوقف نجاح هذا البحث بعد توفيق الله عز وجل على ما تقدمه من معلومات، وتأكد تماما أن إجابتك ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم.....

الباحث/
ماجد بن عبدالله الجارالله
كلية الدعوة والإعلام
برنامج ماجستير قسم الإعلام
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
majedsos@hotmail.com
جوال/ ٠٥٥٨٨٠٥٥٠٨

س١/ هل سبق وأن مرت شركتكم بأزمة[1] خلال السنوات الماضية؟

□ نعم □ لا

في حالة الإجابة بـ لا الرجاء الانتقال إلى السؤال رقم (٦)

س٢/ ما مدى مشاركة كل من الجهات التالية في إدارة أزمات الشركة؟ الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

الجهة		تشارك بدرجة كبيرة جدا	تشارك بدرجة كبيرة	تشارك بدرجة متوسطة	تشارك بدرجة قليلة	لا تشارك مطلقاً
الإدارة العليا						
العلاقات العامة						
مستشارون خارجيون						
إدارة الإعلام بالشركة						
إدارات أخرى، هي:	١					
	٢					
	٣					

(١) الأزمة هي "فترة حرجة أو وضع غير مستقر أو تداع سريع للأحداث تواجه المنظمات وتتطلب تعاملا إداريا ملائما لمواجهتها"

س/٣ إذا كانت إدارة العلاقات العامة لا تشارك في عمليات إدارة الأزمة فما هي الأسباب:

(يمكن اختيار أكثر من سبب)

☐ إدارة الأزمات من مهام ومسؤوليات الإدارة العليا.

☐ ليس لدى إدارة العلاقات العامة اهتمام بإدارة الأزمات.

☐ تسند لإدارة العلاقات العامة أدوار بسيطة ومحددة.

☐ إدارة الأزمات ليست من مهام العلاقات العامة.

☐ أسباب أخرى (فضلا أذكرها) ....

....

س/٤ إذا كانت إدارة العلاقات العامة تشارك في إدارة الأزمة، حدد أي من النشاطات التالية التي تقومون بها في إدارة العلاقات العامة لديكم عند حدوث الأزمة؟ الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

النشاطات أثناء الأزمة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
١- يتم إطلاع العاملين فورا على الأزمة التي تواجهها الشركة.					
٢- يتم مقابلة العاملين المتضررين من الأزمة لمعرفة مدى تأثيرها عليهم.					
٣- يتم التنبيه على العاملين بعدم الإدلاء بتصريحات إلا عن طريق العلاقات العامة.					
٤- يتم إمداد وسائل الإعلام بالبيانات الصحفية بصفة دورية خلال الأزمات.					
٥- يعقد مؤتمر صحفي لشرح أبعاد الأزمة.					
٦- يتم اطلاع جماهير المنظمة الخارجية على تطورات الأزمة.					

س/٥ إذا كانـت إدارة العلاقـات العامـة تشـارك في إدارة الأزمـة، إلى أي مـدى تقومـون في إدارة العلاقات العامة بالإجـراءات التاليـة بعـد زوال الأزمـة؟ الرجـاء وضـع علامـة (√) أمـام الاختيـار المناسـب.

الإجراءات	كثيرا جدا	كثيرا	إلى حد ما	نادرا	لا نقوم
١- التعرف على سلبيات الأزمة وتفاديها في المستقبل.					
٢- عمل بحوث ودراسات لمعرفة اتجاهات وسائل الإعلام تجاه المنظمة الناتجة عن الأزمة.					
٣- يجرى تنفيذ حملة إعلامية لتحسين الصورة الذهنية للمنظمة الناتجة عن الأزمة.					
٤- تعمل بحوث ودراسات لمعرفة آثار الأزمة على جماهير المنظمة.					
٥- بعد أن تقع الأزمة يحظى المتأثرون بها بتوجيه علاج نفسي ملائم.					

س٦/ ما مدى وجود النشاطات التالية في إدارة العلاقات العامة لديكم؟ الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

أنشطة العلاقات العامة بالشركة	إلى حد كبير جدا	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادرا	أبدا
١- نحرص على التواصل المستمر مع وسائل الإعلام وبناء علاقات جيدة معها.					
٢- توجد خطط معدة مسبقا توضح كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.					
٣- يوجد خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقا للتعامل مع وسائل الإعلام في الأزمات.					
٤- تجرى بحوث أو دراسات للكشف عن المشاكل في البيئة المحيطة بالمنظمة.					
٥- يتم تحديد جماهير المنظمة الخارجية مسبقا للاتصال بها عند الضرورة.					
٦- تجرى بحوث مسحية لقياس الروح المعنوية للعاملين.					
٧- تجرى بحوث أو دراسات لقياس اتجاهات الرأي العام حيال المنظمة.					
٨- توضع تصورات محتملة (سيناريوهات) للأزمة.					
٩- يتم الاهتمام بالتدريب في مجال إدارة الأزمات.					

س/٧ إلى أي مدى تتوافر النشاطات أو الأدوات التالية في إدارة العلاقات العامة لديكم في مجال مواجهة الأزمات؟ الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

النشاطات أو الأدوات	إلى حد كبير جدا	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادرا	أبدا
١- وجود فريق عمل يقوم بالتخطيط لمواجهة الأزمات.					
٢- وجود نظام معلومات لمواجهة الأزمات.					
٣- استخدام الأساليب العلمية وبحوث العمليات.					
٤- وجود خطوط هاتفية مباشرة (ساخنة) مع الأطراف المعنية بالأزمة.					
٥- وجود بند مالي مخصص للأزمات.					
٦- وجود قواعد وأنظمة رسمية تحدد دور العلاقات العامة في الأزمات.					

س/٨ إلى أي مـدى تسـود المعتقـدات التاليـة لديكـم في الشركـة؟ الرجـاء وضـع علامـة (√) أمـام الاختيـار المناسـب.

المعتقدات	إلى حد كبير جدا	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادرا	أبدا
١- إن حجم منظمتنا ستحمينا من أي أزمة كبرى.					
٢- المنظمة التي تدار إدارة ممتازة لا تواجه أي أزمة.					
٣- إن إدارة الأزمات ترف لا نستطيع تحمله.					
٤- ينبغي معاقبة العاملين الذين ينقلون أخبارا سيئة.					
٥- إذا واجهتنا أزمة كبرى فهناك من سينقذنا.					
٦- طالما لم نصب بضرر فلا مبرر للحديث عن الأزمات.					
٧- لأن لكل أزمة طابعا خاصا، فلا يمكن الاستعداد لمواجهة أزمات لم تقع بعد.					
٨- يكفي جدا القيام برد فعل صحيح تجاه الأزمة عندما تقع.					

س/٩ أي مـن المعوقـات والمشـاكل التاليـة التـي تواجهها إدارة العلاقـات العامـة لديكـم وتحـد مـن قدرتهـا عـلى التعامـل مـع الأزمـة؟ الرجـاء وضـع علامـة (√) أمـام الاختيـار المناسـب.

المعوقات / المشاكل	إلى حد كبير جدا	إلى حد كبير	إلى حد ما	نادرا	أبدا
١- عدم توفر قواعد بيانات ومعلومات في مجال الأزمات.					
٢- عدم وجود نظام اتصال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات.					
٣- عدم توفر الدعم الكافي من الإدارة العليا.					
٤- عدم توفر التمويل اللازم.					
٥- عدم توافر ثقافة في إدارة الأزمة.					
٦- عدم توافر صلاحية اتخاذ القرارات.					
٧- عدم تحديد المسئوليات والسلطات.					
٨- عدم توافر الكفاءات البشرية المدربة.					

س/١٠ هل سبق أن نظمت شركتكم لموظفيها فعاليات ذات علاقة بإدارة الأزمات وما شابه؟ الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

الدورات	دورة تدريبية	ورشة عمل	ندوة أو مؤتمر أو ملتقى علمي	محاضرة	لم يتم عقد أيا مما ذكر
١- إدارة الأزمات.					
٢- إدارة الكوارث.					
٣- إدارة المخاطر.					
٤- إدارة الطوارئ.					
٥- أخرى، هي:					

س١١/ إذا كان هناك تنظيم من قبل شركتكم لأي من هذه الفعاليات، فما مدى مشاركة موظفي العلاقات العامة في فعاليات إدارة الأزمات أو الكوارث أو المخاطر والطوارئ؟ الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

المشاركات	كثيرا جدا	كثيرا	إلى حد ما	نادرا	لا نشارك
الدورات التدريبية.					
ورش العمل.					
الندوات أو المؤتمرات أو الملتقيات العلمية.					
المحاضرات.					

س/١٢ رتب أهدافك في التعامل مع الأزمة حسب وجهة نظرك. فضلا ضع علامة (√) في خانة الإجابة المناسبة.

(الهدف الأهم يأخذ الاختيار الأول وهكذا).

الأولويات	أولا	ثانيا	ثالثا	رابعا
١- القضاء على الأزمة.				
٢- وضع خطة أو خطط لمواجهة الأزمة.				
٣- إزالة آثار الأزمة.				
٤- البحث عن المشاكل التي قد تتطور لأزمات.				

س/١٣ في حالة وقوع أزمة كبيرة في شركتكم تستدعي تدخل وسائل الإعلام، فما العمل الذي تعتقد أن على إدارة العلاقات العامة أن تقوم به؟

فضلا ضع دائرة حول رقم الإجابة المناسبة مع مراعاة اختيار إجابة واحدة فقط.

الخيارات	الاختيار
١- عقد مؤتمر صحفي وذكر بعض الحقائق التي لا تمس سمعة المنظمة.	١
٢- عقد مؤتمر صحفي واستخدام المهارة في التعتيم على الأزمة.	٢
٣- عقد مؤتمر صحفي ونشر الحقائق كما هي بغض النظر عن النتائج.	٣
٤- عدم عقد مؤتمر صحفي.	٤

س/١٤ حدد فيما يلي درجة موافقتك تجاه الأساليب التالية التي يمكن أن تتبناها في التعامل مع وسائل الإعلام عند وقوع أزمة أو كارثة في منظمتك. الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب.

الأساليب	موافق بشدة	موافق	ليس لي رأي	غير موافق	غير موافق بشدة
١- بالإمكان استخدام لفظ لا تعليق أثناء الرد على سؤال صحفي.					
٢- لا بد من الإجابة على الأسئلة الصحفية حتى تلك التي لا تعرف إجابتها.					
٣- يجب تقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة للإعلاميين عند حدوث أزمة.					
٤- "التكتم" عند الأزمات ضروري لتجنب وقوع المشاكل.					
٥- يقع على عاتق الإدارة الحفاظ على الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة وتبرئتها من تسببها بالأزمة مهما كلف الأمر.					
٦- عند وقوع أزمة أو كارثة يجب التريث وعدم الإدلاء بأي تصريحات إعلامية.					

معلومات عامة

* العمر () سـنة.

* الخـبرة العملية في العلاقات العامة: () سـنة.

مـن فضلك ضع علامة √ أمام الاختيار المناسـب

المستوى التعليمي:

☐ أقـل مـن ثانويـة عامـة ☐ ثانويـة عامـة ☐ بكالوريـوس ☐ ماجسـتير ☐ دكتـوراه

التخصـص حسـب آخر مؤهل: (بالإمكان تحديـد أكثر من تخصص).

☐ علاقـات عامـة ☐ إعـلام (غـير علاقـات عامـة) ☐ علـوم إنسـانية ☐ علـوم أخـرى ....

- عـدد العاملـين في إداراتكم: () موظف.

- ماالمسـمى الرسمي لإدارتكم: ....

- مـا الارتبـاط الإداري لجهاز العلاقـات العامة لديكم: ....

** مع وافر الشـكر والتقدير لك..

الباحث

الفهارس العامة

- فهرس الأشكال.
- فهرس الجداول.
- فهرس الموضوعات.

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

فهرس الموضوعات





www.ascpublishing.com

ISBN 978-603-90772-3-7



